

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD
PRODUKTIVNOST RADA I NEMATERIJALNA MOTIVACIJA
ZAPOSLENIH

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:
Milena Dunjić
br. indeksa: 400369/2014

Beograd, 2016.

SADRŽAJ

UVOD.....	2
1. PREDMET I POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA.....	4
1.1. Ciljevi istraživanja	4
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	5
1.3. Hipoteze istraživanja.....	5
1.4. Metode istraživanja.....	6
1.5. Struktura istraživanja	6
2. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	8
2.1. Pojam ljudskih resursa	8
2.2. Pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa.....	10
2.3. Upravljanje - delegiranje ljudskim resursima	13
3. MOTIVACIJA I MOTIVATORI	17
3.1. Motivatori	19
3.2. Pojam i definicija motivacije	20
3.3. Razvoj teorije motivacije	24
3.3.1. Podsticanje uspešnosti na radu.....	28
3.3.2. Upotreba motivacijskih tehnika	29
3.3.3. Motivacioni instrumenti za usmeravanje ponašanja zaposlenih prema željenim.....	30
ciljevima.....	30
4. ČINIOCI I INSTRUMENTI MOTIVACIJE ZA RAD – NEMATERIJALNI ČINIOCI	31
4.1. Materijalni činioci motivacije za rad	31
4.2. Nematerijalni činioci motivacije za rad	33
4.2.1. Participacija zaposlenih u odlučivanju.....	33
4.2.2. Delegiranje ovlašćenja	35
4.2.3. Povratne informacije o radu.....	36
4.2.4. Priznavanje uspeha.....	37
4.2.5. Pohvale i ukori	38
4.2.6. Usavršavanje i razvoj karijere.....	39
4.2.7. Fleksibilni oblici radnog vremena	39
4.2.8. Team bulding	41
5. ISTRAŽIVANJE.....	44
ZAKLJUČAK	59
PRILOG 1.	63
LITERATURA	65

UVOD

U savremenom poslovanju, bitan element uspešnog poslovanja jeste menadžment ljudskih resursa. On predstavlja uzajamno dejstvo između menadžera i zaposlenih. Da bi radna organizacija bila uspešna potrebno je da odnos između menadžera i zaposlenih bude kvalitetan i dobar. Takođe, potrebno je da zaposleni budu pouzdani i zadovoljni poslom koji obavljaju. Zaposleni koji su zadovoljni spremni su da stalno uče, da svojim učenjem steknu određena nova znanja, da napreduju na poslu, a time da donosu sebi veću platu i profit radnoj organizaciji u kojoj su zaposleni. Kada zaposlen nije zadovoljan svojim radnim mestom i okruženjem, on svoj posao neće obavljati na dobar način i želeće da napusti kompaniju. Tada preduzeće trpi materijalnu štetu.

Menadžment ljudskih resursa obuhvata različite aktivnosti kojima se utiče na povećanje efikasnosti i efektivnosti rada i usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Okvir menadžmenta ljudskih resursa čine planiranje ljudskih resura, privlačenje i odabir novih radnika, upravljanje obukom i razvojem karijere, merenje performansi zaposlenih i utvrđivanje mogućnosti za unapređenje učinka u budućnosti, kreiranje mehanizma nagrađivanja – materijalnih i nematerijalnih nagrada za zaposlene, motivisanje i zadržavanje kadrova u organizaciji, i slično.

Ako se kroz istoriju i nastanak poslovanja preduzeća posmatra odnos radnik vlasnik, može se uvideti da na počecima industrijske proizvodnje vlasnici su radnike smatrali samo kao fizičke pojave. U velikom broju slučajeva vlasnici nisu uvažavali ličnost radnika. Međutim, takav tretman prema ljudima nije mogao večno da traje. Vlasnici su vremenom shvatili da je radnik veoma bitna karika u procesu proizvodnje, da se o njima mora voditi računa, da mora da postoje dobri međuljudski odnosi, da radnik treba da se poštuje i da se prihvataju njegova mišljenja, ideje itd. Došlo se do zaključka da bi čovek dao svoj maksimalan učinak u radu neophodno je da mu se ukaže poštovanje i uvaži njegova ličnost.

Posebno interesantna oblast izučavanja i prakse menadžmenta ljudskih resursa jesu kompenzacije zaposlenih odnosno materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenih. Analiza sistema kompenzacija i beneficija omogućava upoznavanje osnovnih elemenata iz kojih je sačinjen sistem procesa nagrađivanja kao i njihov uticaj na zaposlene.

Da bi preduzeće bilo uspešno, potrebno je da zaposleni u njemu budu stručni, da njihovo znanje zadovoljava potrebe preduzeća, da zaposleni budu motivisani i posvećeni radu u organizaciji. Pored toga, zaposleni posmatrani kao humani kapital preduzeća imaju sposobnost kreiranja i drugih oblika intelektualnog kapitala koji će, u vremenu koje dolazi, imati sve veći strategijski značaj za preduzeće. Iz ljudskih resursa proizilaze i ostali intelektualni resursi preduzeća, a od njih pak zavisi upotreba materijalnih resursa.

1.PREDMET I POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA

Ljudski kapital predstavlja ključni resurs u organizacijama koje su uspešne na tržištu. Danas menadžeri kao i direktori kompanija imaju veoma složen zadatak, koji se ogleda u motivisanju zaposlenih. Dobra motivacija, da bi se postigli ciljevi organizacije, treba zaposlene da usmeri da na svom radnom mestu pokažu svoje znanje, pozitivnu energiju, svoje veštine i sposobnosti. Ljudski potencijal predstavlja stub svakog preduzeća koje ne može efikasno funkcionisati bez kvalitetnih, sposobnih i obrazovanih ljudi bez obzira na najnoviju tehnologiju, savremene proizvodne pogone i opremu. Međutim, dodatni problem može nastati ako zaposleni nisu dovoljno motivisani za rad. Nemotivisanost zaposlenih može uticati na kvalitet proizvodnje i proizvoda u proizvodnim preduzećima, odnosno na celokupno unapređenje kvaliteta rada. Zaposleni se većinom osećaju kao zapostavljeni, ne zapažaju se njihovi stavovi, njihovi problemi, a veoma često nisu dovoljno ni upoznati sa ciljevima rada i sve to može izazvati nezadovoljstvo i nemotivisanost zaposlenih. Problem se često javlja i zbog činjenice da je menadžment više motivisan za rad nego radnici na nižim nivoima rada.

Predmet istraživanja je motivisanje zaposlenih nematerijalnim motivatorima za rad u funkciji zadovoljstva radnika kao i koje metode i tehnike nematerijalnog motivisanja radnika može da dovede do pokretanja ideja za kvalitetnijim radom, čiji rezultat će se ogledati u ostvarivanju boljih ciljeva poslovanja ali i ostvarivanju ličnih ciljeva pojedinca.

1.1.Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jeste utvrđivanje značaja nematerijalnog motivisanja radnika kao specifične aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa i utvrđivanje određenih trendova u ovoj oblasti. Takođe, cilj je ukazati da ljudi imaju različite potrebe i da zato postoje različiti načini motivisanja. Na slučajnom uzorku zaposlenih, pokazaćemo kako nematerijalno motivisanje radnika utiče na njihovo zadovoljstvo i koliko im takav vid nagrađivanja znači.

Naučni cilj ovog istraživanja je naučna deskripcija nematerijalnih nagrada u procesu motivacije i njenog uticaja na produktivnost zaposlenih.

Društveni cilj ovog istraživanja je ukazivanje na značaj nematerijalne motivacije kao i na uticaj različitih načina nematerijalne motivacije na produktivnost zaposlenih i da je motivacija osnovni činioc uspešnosti ljudskih resursa u savremenom poslovanju.

1.2.Značaj i aktuelnost istraživanja

Motivi su glavni pokretači ljudske aktivnosti, i usmeravaju ih u onom pravcu da radnik bude zadovoljan svojim poslom, uspesima, a kompanija da radnik donosi dobit preduzeću.

Ljudsku aktivnost pokreću motivi. Motivi tu aktivnost usmeravaju u onom pravcu koji donosi dobit preduzeću. Oni kod zaposlenih održavaju aktivnost sve dok se ne ispuni cilj koje je preduzeće odredilo. Najčešća definicaja je: “motivacija je proces, gde se kod zaposlenih bude sopstvene aktivnosti i aktivnosti drugih, kako bi se ostvarili ciljevi kako preduzeća tako i određeni sopstveni ciljevi”¹ Veliki broj psihologa ukazalo je da motivacija predstavlja rezultat određenih potreba kao što su: fiziološke potrebe, sigurnost, samopoštovanje, potreba za društvom, samoaktuelizacija.

Značaj ovog istraživanja ogleda se u značaju nematerijalnih nagrada i strategija motivisanja radnika. U savremenoj ekonomiji, zaposleni sve više žele da zadovolje potrebe koje nisu vezane samo za novac i materijalne kompenzacije, već zadovoljenje pojedinca teži ka potrebama višeg nivoa. Ovde menadžment ljudskih resursa u organizaciji treba da uvidi koje to strategije motivacije, koje su vezane za nematerijalne motivatore, mogu pomoći da bi se potrebe višeg nivoa kod radnika zadovoljile.

1.3.Hipoteze istraživanja

Osnovna hipoteza istraživanja je:

Nematerijalne strategije motivacije, poput usavršavanja zaposlenih kroz seminare, radionice ili *team building*, kojima se oni razvijaju, proširuju postojeća i stiču nova znanja predstavlja način povećanja produktivnosti zaposlenih u praksi.

¹Bogićević-Milkić, B. (2015). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.str. 12

Posebne hipoteze istraživanja su:

- Participacija zaposlenih kao nematerijana motivacija povećava produktivnost zaposlenih kroz konstruktivna rešenja za određene probleme.
- Fleksibilni oblici radnog vremena motivišu zaposlene da ulože maksimum svojih sposobnosti i povećaju produktivnost na svom radnom mestu;
- Motivacija zaposlenih kroz seminare, kurseve i radionice povećava produktivnost zaposlenih i utiče na njihovo napredovanje na radnom mestu.

1.4. Metode istraživanja

Kada govorimo o metodama istraživanja, u radu su korišćene sledeće:

Od osnovnih metoda: analiza, sinteza, apstrahovanje, generalizacija, konkretizacija, dedukcija, indukcija, analogija, komparacija;

Što se tiče opštenaučnih metoda korišćena je hipotetičko-deduktivna metoda, statistička metoda, analitičko-deduktivna, komparativna metoda;

Od posebnih metoda: dijalektički metod i metod anketiranja.

Od metoda prikupljanja podataka korišćen je metod analize podataka primarne i sekundarne građe i anketni upitnik.

1.5. Struktura istraživanja

U prvom delu rada pod nazivom ***Predmet i polazište istraživanja*** dat je predmet istraživanja kao i njegovo polazište, prikazan je cilj istraživanja, postavljenja je glavna i tri posebne hipoteze, prikazane su metode koje su se koristile tokom istraživanja, i prikazana je struktura rad.

U drugom delu rada pod nazivom ***Pojam menadžmenta ljudskih resursa*** prezentovane su definicije menadžmenta ljudskih resursa, pojam ljudskih resursa, dat je pregled značaja menadžmenta ljudskih resursa u upravljanju delegiranju ljudskim resursima.

U trećem delu rada pod nazivom ***Motivacija i motivatori*** prezentovane su definicije i

vrste motivacije, značaj motivacije za rad, i međusobna povezanost i zavisnost motivacije za rad i zadovoljstvo zaposlenog u radu.

U *četvrtom delu rada* pod nazivom **Činioci i instrumenti motivacije za rad-Nematerijalni činioci** dat je pregled nematerijalnih činioca motivacije za rad i biće nabrojani i objašnjeni najznačajniji nematerijalni činioci motivacije za rad.

U *petom delu rada* pod nazivom **Istraživački deo rada** prikazana je anketa koja je obavljena na slučajnom uzorku, među zaposlenima o uticaju i značaju nematerijalnih motivatora na rad zaposlenih kao i rezultati koji su dobijeni. Rezultati iz ankete prikazani su grafički.

U *šestom delu rada tj. Zaključak* prikazana su zaključna razmatranja do kojih se došlo pri izradi ovog rada.

Literatura: Navedena je literatura korišćena pri izradi ovog rada.

2. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Da bi smo uspešno definisali i ukazali na značaj menadžmenta ljudskih resursa u nastavku ovog rada prvo ćemo objasniti pojam ljudskih resursa kao i njihov značaj za poslovanje i uspeh preduzeća.

2.1. Pojam ljudskih resursa

Pojam ljudskih resursa nastao je krajem 70-tih godina i početkom 80-tih godina u prošlom veku. Ovaj pojam prvo se javio u Sjedinjenim Američkim Državama, a u Evropi prvi put se spominje u Engleskoj. Veoma brzo proširio se na ceo svet. Kako u literaturi tako i u stručnoj praksi pojam ljudskih resursa ima različito značenje.

Pod pojmom ljudski resursi (Human Resources) podrazumeva se sav ljudski potencijal, kako duhovni tako i fizički, koje jedna organizacija ima. Ljudski potencijal podrazumeva i ljudsku energiju, kao i kulturu i običaje, znanje, određena umeća i veštine, sposobnost, kontakte, procene i navike koje je čovek stekao u toku života².

Često rukovodioci koji su zaposleni u personalnim službama reč „resurs“ u stvari koriste kada žele da kažu radnik, ili kada misle na nekog zaposlenog tj. zaposlenog na određenom radnom mestu.³ Rukovodioci kada spominju premeštanje radnika sa jednog radnog mesta na drugo radno mesto, time ustvari žele reći da premeštaju resurse sa jednog mesta na drugo tj. da se tada drugačije angažuju resursi koje taj čovek u toku svog premeštaja nosi sa sobom.⁴

Veći broj autora pod pojmom ljudski resursi podrazumeva vrstu kapitala kojim raspolaže određena organizacija. Misli se na vrstu kapitala koja označava ljudsko znanje, veštine, angažovanje, sposobnosti, iskustva kao i sve što ljudi daju i prezentuju u radnoj

² Đurović, M. (2012) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Beograd, str. 23

³ Ibid, str.24

⁴ Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str.20

organizaciji. Ovu vrstu kapitala mnogi autori nazivaju ljudski kapital.⁵

Ljudski kapital predstavlja jedan od tri elemenata intelektualnog kapitala preduzeća. Socijalni kapital predstavlja drugi elemenat, pored strukturalnog intelektualnog kapitala, koji se odlikuje uzajamnim dejstvom ljudi u jednom preduzeću, kao i onih koji su van njega. U preduzećima menadžment prati unutar organizacije intelektualni kapital zaposlenih, i sve to čuva u određenim bazama podataka i dokumentuje. Sa druge strane, preduzeće takođe prati znanje i informacije koje dolaze van preduzeća. Intelektualni kapital spada u neopipljive resurse, dok finansijska sredstva spadaju u opipljive resurse. Zajedno predstavljaju tržištu i ukupnu vrednost preduzeća.

Ljudski kapital predstavlja određeni skup vrednosti (veštine, stručnost, energija, inteligencija, sposobnosti,...)koje ljudi poseduju, kao i potencijal koji ljudi koriste u toku svog radnog veka, a koji su zaposleni dali na raspolaganje svom poslodavcu. Sve to menadžment ljudskih resursa treba da uvidi ali i da nađe pravi način da ih aktivira kod zaposlenog.⁶ Ovi resursi zbog svoje izuzetnosti i specifičnosti vremenom dobijaju veći značaj odnosno odlučujuću ulogu i značaj u preduzeću. Ljudski resursi stavljaju se u prvi plan kao konkurentska prednost preduzeća. Ljudski resursi trebaju da se stavljaju u vezu sa celinom ostalih resursa, jer tako ljudski resursi dobijaju na kvalitetu a preduzeće najveću moguću korist od njih.

Odnos koji se razvija između organizacije i pojedinca predstavlja dvosmernu socijalnu razmenu vrednosti. Pojedinaac zbog svog nezadovoljstva poslom ili radnim mestom može poslodavcu uskratiti raspolaganje resursima koje donosi sa sobom u slučaju kada navedeno raspolaganje dobije karakter jednosmernog davanja odnosno eksploatacije. Kada radnik na svom radnom mestu uključuje svoju ličnu energiju, tada se smatra da intelektualni kapital ne čini samo onaj deo intelekta koji radnik daje već i određenu akciju – želju koju radnik želi da da u procesu svog rada. Ako se sve navedeno poveže sa tim da pojedinac može firmi u toku svog rada da ponudi ili uskrati one resurse koje poseduje, onda se nikako ne sme zapostaviti odgovarajući motivacioni faktori koji utiču na ljudske resurse. Pojedine sposobnosti, veštine i znanja za pojedina preduzeća su bezvredne ako se od strane zaposlenog

⁵ Bogićević-Milkić, B. (2015). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.str.315

⁶ Damjanović, P. i dr. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil doo, Beograd.str.22

ne stave na raspolaganje firmi.⁷ Pod intelektualnim kapitalom preduzeća podrazumeva se sposobnost učenja, menjanja i inoviranja od strane zaposlenog, i one ukazuju na to koliko zaposleni poseduje kreativnost i kako je koristi u svojoj radnoj ulozi. To u stvari znači da veštine i sposobnosti kao i znanja koje poseduje zaposleni, uz to ako su praćene dobrom motivacijom, postaju dobro usmereni ljudski resursi u momentu kada zaposleni u preduzeću dobiju i uspeju da ostvare ulogu koja im je data.⁸

Savremeni uslovi poslovanja a sa tim i tržišni uslovi privređivanja nameću svim organizacijama da shvate kolika je važnost ljudskih resursa za preduzeća. Savremeni koncept kvaliteta ukazuje na to da čovek predstavlja najvažniji resurs. Ljudski potencijal i njihovo znanje i veštine predstavljaju polaznu i krajnju tačku kojom se unapređuje i usavršava kvalitet poslovanja. Bez ljudi koji poseduju odgovarajuća znanja, veštine kao i iskustvo ni najbolja ideja ne može se realizovati do kraja.

2.2. Pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa

Da bi se razumela današnja, nova ekonomija, ekonomija znanja, treba prvo ukazati na ljudsku istoriju. Ovde svakako treba spomenuti poznatog futuristu Alvina Tofflera. Polazište Tofflerove teorije ogleda se u tome da on smatra da je tokom svog nastanka i razvoja ljudsko društvo prošlo kroz tri faze. Svaka od te tri faze unapredile su ljudsku civilizaciju. Svaka faza sa sobom donela je određene promene ne samo u tehnološkom smislu nego je čak mnogo više promena donela u socijalnoj sferi.

Promene koje je doneo prvi talas dešavaju se kada je čovek napustio nomadski način života. U tom prvom talasu čovek počinje da se bavi poljoprivredom. Kada se posmatra ekonomija do 18. veka može se reći da su skoro sve ekonomije imale karakter poljoprivrednog društva. U tom periodu skoro 90% stanovništva bili su poljoprivrednici. Industrijska revolucija koja je započela u 18. veku, pojavom velikog broja mašina, označio je početak drugog talasa. Ovaj period karakteriše prelazak velikog broja ljudi u gradove i rad u fabrikama. Oni počinju da dobijaju platu tako što su radili određene rutinske poslove. Ovakav način proizvodnje obeležavaju specijalizovani poslovi i manufaktura. Treći talas u ljudskoj

⁷ Bogićević-Milkić, B. (2015). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 316

⁸ Ilić, G. (2014). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, str. 17

civilizaciji počinje da se ogleda ne na ljudsku snagu odnosno snagu mišića nego na snagu ljudskog uma. Ovaj talas pokrenula je informacija, tako da je dobila naziv informaciona era ili era znanja. Društvo se od manufakture okreće ka pružanju usluga, i znanje počinje da predstavlja pokretač svega. Glavna izreka koja opisuje ovo doba je „znanje je moć“, dok radnici dobijaju prefiks radnici znanja (*knowledge workers*).⁹ P. Drucker je prvi uveo ovaj pojam (1959. godine). Sa razvojem tehnologije, menja se potražnja na tržištu rada. Sve više i više se traži radna snaga koja je visokokvalifikovana, jer se mnogo brže prilagođavaju promenama koje se odnose na promene u okruženju ali i promene koje se tiču njihove karijere. Da bi jedna organizacija uspela da ostvari učinak u privredi i društvu koje je zasnovano na znanju, potrebno je da poseduje radnike koji poseduju određene veštine i znanja ali i da te iste radnike animiraju i adekvatno nagrade da bi ostali u organizaciji. Da bi sve to uspešno funkcionisalo potrebno je da se nađu odgovarajući načini da znanja koje poseduje jedan radnik uspeju da se zadrže u organizaciji ali i da se radnik adekvatno nagradi i da mu se da mogućnost za daljim usavršavanjem, da bi bio veran i odan svojoj organizaciji.

Posmatrajući sve gore navedeno može uvideti da se tradicionalni pristup ljudskim resursima zamenjuje savremenijim, humanijim i fleksibilnijim pristupom. U savremenom poslovanju ljudski resursi postaju najznačajniji resursi organizacije i sve više se naglašava koliki značaj leži u menadžmentu ljudskih resursa.

*Menadžment ljudskih resursa (Human resource management) predstavlja pristup koji određenom strategijom upravlja ljudskim resursima.*¹⁰ Ukazuje koje su to potrebne politike ali i koje su to neophodne prakse da bi se izvršili menadžerski zadaci. Te prakse i politike, tj. zadaci koje menadžer ljudskih resursa treba da realizuje su¹¹: analiziranje posla, planiranje ljudskih resursa, zatim selekcija i regrutovanje kandidata, socijalizacija onih koji su primljeni i njihova obuka i razvoj, zatim motivacija zaposlenih, razvijanje i održavanje dobre komunikacije, upravljanje nadnicama i platama, davanje podsticaja i beneficija zaposlenih, ocena performansi svakog zaposlenog, i na kraju adekvatno nagrađivanje zaposlenog. Isto tako, ove aktivnosti moraju da se realizuju i na nivou koji se odnosi na obezbeđivanje bezbednog, etičkog i pravednog okruženja za zaposlene, kao i zdravstvena zaštita zaposlenog. Cilj ovih zadataka je da se obezbedi vrhunski kvalitet, sposobnosti i potencijal kod

⁹Đorđević-Boljanović, S. Pavić, S. Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.5.

¹⁰Garry, D. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.3.

¹¹Ibid, str.3.

zaposlenih, kao i da se potpuno spoznaju mogućnosti zaposlenih ali i mogućnosti unapređenja i prilagođavanja zaposlenih u savremenim uslovima poslovanja. Sve to menadžment ljudskih resursa pokušava da sinhronizuje i da uspostavi dobru saradnju između zaposlenih i menadžmenta radi ostvarivanja ciljeva koje organizacija stavlja pred sobom. Dobar odnos i saradnja svakom zaposlenom ukazuje na njegov značaj u organizaciji, podstiče inicijativu zaposlenog, unapređuje ga kao ličnost i čoveka.¹² Takođe, pravilnim organizovanjem navedenih zadataka tj. aktivnosti omogućava se da kompanija zaposli pravog čoveka na pravom mestu i u pravo vreme, kako bi ostvarila najbolje moguće rezultate.¹³

Da bi bio uspešan menadžment ljudskih resursa treba da postigne sledeće ciljeve:¹⁴

- *ciljevi koji se odnose na zaposlene.* Može se reći da je za menadžmenta ljudskih resursa osnovni cilj da obezbedi odgovarajući kadar za svoju organizaciju. Taj kvalitet se ogleda u tome da kvalitetnost ljudskog kadra obezbedi efikasno i efektivno obavljanje zadatih poslova. Da bi navedeni cilj bio uspešno ostvaren potrebno je utvrditi organizacionu strukturu, kao i pod kojim ugovorom se angažuje zaposleni za određeno radno mesto, izvršiti odabir kvalitetnih ljudi, i da se prepoznaju i ispune lični ciljevi zaposlenih kako bi se taj kvalitetan kadar zadržao u organizaciji;
- *ciljevi koji se odnose na rad.* Nakon što organizacija za svoje potrebe angažuje kvalitetan kadar, sledeći cilj menadžera ljudskih resursa ogleda se u preduzimanju potrebnih mera kao i aktivnosti kako bi se na najbolji mogući način motivisali zaposleni, da bi predano obavljali svoj posao i da bi maksimalno bili angažovani. Ovde treba akcenat staviti na obuku i razvoj zaposlenih, kako će zaposleni biti nagrađivani, kako i na koji način sprovesti disciplinu među zaposlenima, i na koji način motivisati zaposlene da bi dostigli najviše standarde u toku svog rada;
- *ciljevi koji se odnose na menadžment promena.* U današnjem turbulentnom poslovanju dešavaju se velike promene koje nisu vezane samo za spoljašno okruženje organizacije. Da bi postigla uspeh organizacija sama izaziva promene i inovacije. To se dešava u organizaciji da bi zadovoljila savremene uslove poslovanja i da bi održala svoju konkurentnost na tržištu. Promene koje treba da se dese podrazumevaju strukturalne promene. Promene koje se dešavaju tiču se promena koje su vezane za

¹² Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str.15

¹³Đorđević-Boljanović, S. Pavić, S. Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.5.

¹⁴Ibid, str.5-6.

aktivnosti koje se dešavaju u samoj organizaciji ali i na koji način organizacija pronalazi i zapošljava nove radnike. Kako se u celom svetu dešava velika migracija stanovništva samim tim i radne snage, organizacije moraju da vode računa da moraju da menjaju i svoje kulturološke načine poslovanja. Kada dođe do kulturoloških promena sama organizacija mora biti spremna na njih jel se one dešavaju na nivou ponašanja radnika, njegovih stavova i drugih karakteristika koje su vezane za kulturu. Da bi se ovaj cilj ostvario odeljenje menadžmenta ljudskih resursa treba da zaposli ljude koji imaju liderske sposobnosti, koji su kreativni i inovativni;

- *administrativni ciljevi.* Veliki značaj u uspešnosti poslovanja menadžera ljudskih resursa imaju administrativni poslovi. Pod ovim poslovima pored onih koji ažurno prikupljaju podatke o zaposlenima podrazumevaju se i pravni poslovi. Pravni poslovi odnose se na usklađivanje zakonske regulative (pravni, finansijski i socijalni aspekti).

Iz navedenih ciljeva menadžmenta ljudskih resursa proizilaze sledeći zadaci rukovodioca:¹⁵

- da nakon određenog vremena upozna nove zaposlene, uvidi koje to sposobnosti i znanja oni poseduju, koji motivi ih pokreću i da dobrom koordinacijom zaposlenih stremlji ka ostvarenju ciljeva koje je organizacija ima;
- da stalno gradi ambijent i klimu u kome će konstantno podsticati zaposlene da pokažu svoja umeća, znanja i veštine, kako bi znao koji zaposleni poseduje koje sposobnosti za dostizanje i postizanje ciljeva u organizaciji.

2.3.Upravljanje - delegiranje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja podsistem upravljanja organizacijom, i veoma je složen proces. To se ogleda u promenljivosti ljudskog ponašanja. Opšte je poznato da je svaki čovek određena individua i ima određene karakteristične osobine, sa druge strane svaka organizacija je drugačija. Ono što se može promeniti u jednoj organizaciji u drugoj to nije moguće. Isto tako određene radnje u jednoj organizaciji daju dobre rezultate, dok u drugoj organizaciji ne daju. Evidentno je da pored nekih standardnih pravila koja se koriste da bi se upravljalo ljudskim resursima, treba da postoje i pravila koja se mogu prilagoditi

¹⁵Garry, D. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.695-670

određenim ljudima i organizacijama ali i okruženju u kome posluje organizacija i u kome rade zaposleni.¹⁶

Upravljanjem ljudskih resursa ostvaruju se brojni ciljevi u zavisnosti koji je prioritet i interes organizacije. Ciljevi trebaju unapred da se definišu, iz razloga da bi zaposleni znali šta to organizacija kao i menadžment očekuju od njih, i koje to on obaveze treba da obavi da bi se cilj organizacije ostvario. To predstavlja jedan od osnovnih preduslova motivisanosti za rad. Osnovni ciljevi kojih treba da se pridržava organizacija u upravljanju ljudskih resursa su:¹⁷

- obezbeđivanje potrebnih ljudskih resursa i njihov razvoj;
- ostvarivanje organizacione uspešnosti;
- nagrađivanje zaposlenih u skladu sa ostvarenim rezultatima;
- obezbeđivanje pojedinačne uspešnosti i visokoproduktivnog rada;
- obezbeđivanje pozitivne klime za rad;
- obezbeđivanje dobrih međuljudskih odnosa i
- obezbeđivanje kvaliteta proizvoda i usluga.

Proces upravljanja ljudskim resursima može biti organizovan na razne načine. Ono što u mnogome utiče na upravljanje ljudskim resursima jeste način i stil vođstva, kao i koji položaj zaposleni imaju u određenoj organizaciji. Za uspešno upravljanje od velikog značaja je i odnos koji imaju menadžeri i zaposleni. Veoma je bitno kako se menadžeri ponašaju prema zaposlenima, koliko zaposleni učestvuju i koja im je uloga u ostvarivanju ciljeva koje je kompanija postavila.

U nastavku rada prikazaćemo najvažnije korake u upravljanju delegiranju ljudskih resursa i koji su to važni koraci rukovodioca u procesu upravljanja.

¹⁶ Jovanović-Božinović, M. Kulić, Ž. Cvetkovski, T. (2008). *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.3

¹⁷ Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (8th edition), Kogan Page, London, str.56.

Poveravanje ili delegiranje

Dabi rukovodioc bio efikasan on poverava drugima određene dužnosti tj. delegira tako što zadaje određene zadatke drugim zaposlenima koji te zadatke obavljaju. Rukovodilac tako raspoređuje poslove da bi imao slobodno vreme za obavljanje svog pravog posla. Ovakav odnos raspoređivanja posla povezan je sa okruženjem, organizovanjem i strateškim planiranjem u organizaciji. U efikasnoj organizaciji gde određene poslove mogu da obavljaju njihovi pomoćnici, ti poslovi neće ni doći do rukovodioca. Glavni zadatak rukovodioca ogleda se u tome da on treba da gleda u budućnost, da usavršava svoje saradnike a ne da se bavi svakodnevnom kontrolom.

Koncentracija na važne stvari

Rukovodioc koji želi da bude efikasan, treba da se koncentriše na područja koja su glavna. Rukovodioc prvo mora da završi zadatke koji imaju prioritet, dok manje bitne stvari poverava svojim podređenima. U ovom koraku kod rukovodioca koncentracija je veoma bitna da bi efikasnot bila na nivou.

Pomoćnik svojim ljudima

Rukovodioc da bi bio efikasan treba sebe da gleda kao pomoćnika svojim saradnicima. Rukovodioc će biti efikasniji samo ako svojim pomoćnicima i podređenima osigura pomoć u njihovom radu i to u svakom pogledu. U isto vreme zadatak rukovodioca je da ukaže svojim saradnicima ali i da ih nauči da i oni imaju određeni zadatak u toku donošenja odluka u organizaciji. Saradnici rukovodiocu treba da pomognu i da mu ukažu na eventualne greške koje pravi ili do kojih može da dođe.

Imenovanje saradnika

Onda kada rukovodioc proširuje osoblje koje ga okružuje ili pak imenuje osoblje koje će biti njemu odogovrno, za to treba da izdvoji i utroši mnogo truda, vremena, i treba dobro da razmisli u toku tog postupka da bi sve bilo odrađeno kako treba i bez posledica. Rukovodioc imenovanje saradnika treba da uradi u pravom trenutku i da za to nađe pravo vreme.

Nikad suviše prijateljski

U toku rada i saradnje sa svojim podređenim rukovodilac nikada ne sme biti u prijateljskim odnosima sa svojim podređenima. Sa svima treba da postupa pravedno i

podjednako. U protivnom njegova efikasnost biće smanjena, jer bi moglo doći do napetosti i narušavanja međuljudskih odnosa među podređenima.¹⁸

Koncentracija na ciljeve

U toku obavljanja posla, rukovodilac treba da zna koje od zadataka ne sme da prihvati. U svakom poslu treba da se drži donetih odluka. Rukovodilac u toku rada ne sme učiniti grešku tako što će preuzeti veći broj obaveza, a da pri tom neku od tih obaveza ne završi do kraja. Ako se to desi ni jedan posao neće biti dobro obavljen. Takva odluka zahteva mnogo hrabrosti. Da bi se u organizaciji postavljeni ciljevi realizovali, dobar rukovodilac mora da zna koji su to ciljevi, da bude usredsređen na njih i da u toku ostvarivanja određenih ciljeva sporedne poslove zanemari ili ih prepusti nekom drugom.

Na kraju možemo reći da današnjicu karakteriše ograničenje resursa. Može se reći da u svakom poslu, ljudski potencijal nije ograničen.¹⁹

¹⁸ Kotler, P. Keller, L.K. (2006). *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 695-670.

¹⁹ Ibid, str.695-670

3.MOTIVACIJA I MOTIVATORI

Opšte je poznato da zadnjih godina ljudski kapital predstavlja najznačajniji resurs u organizacijama kao i prestiž u sticanju konkurentske prednosti na savremenom i globalnom tržištu. Shodno tome, menadžment ljudskih resursa treba da se usmeri na potrebe i zadovoljstvo radnika, kao i na to šta njih motiviše, kako bi iskoristio sav potencijal koji leži u ljudskom kapitalu svoje organizacije. Menadžeri danas imaju na raspolaganju veliki broj motivacionih tehnika. Da bi menadžment ljudskih resursa uvideo koje su to tehnike najbolje i najadekvatnije za ljudski kapital u njihovim organizacijama, potrebno je da budu dobri psiholozi i moraju da poznaju organizaciju poslovanja u svojim organizacijama. Takođe, veoma bitno je da upoznaju zaposlene, njihove kvalitete i da mogu da prepoznaju kolika je uspešnost njihovih zaposlenih na određenom radnom mestu. Isto tako, veoma bitno je da menadžeri steknu poverenje zaposlenih, da ih ocenjuju po zaslugama, kao i da dobrim zaposlenima omoguće njihov dalji napredak, usavršavanje i razvoj. Razlog tome je što veliki broj radnika ne veruje da je sistem nagrađivanja dobar, pravedan, objektivan i da se njihov rad motiviše i nagrađuje na najbolji način, pa samim tim stvaraju otpor prema motivacionom sistemu nagrađivanja.

U daljem toku rada detaljno su opisani pojmovi motivacije, odlučivanja, vođenja menadžmenta i problemi i zadaci sa kojima se menadžment preduzeća susreće u toku procesa motivacije zaposlenih.

Najčešće se motivi definišu kao *čovekova pokretačka snaga koja se nalazi unutar njega, i koja njegovo ponašanje podstiče i usmerava u određenom smeru*. U velikom broju slučajeva motive poistovećuju sa potrebama koje čovek ima, stavovima koje zastupa, interesima kao i ciljevima ka kojima stremi. Motivisano ponašanje tj. *motivacija podrazumeva da je to proces gde čovek postaje svestan potrebe, koja usmerava njegovu aktivnost i uvek teži ka tome da je zadovolji*.²⁰

Proces motivacije možemo posmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu, predstavlja proces gde se nešto ostvaruje između potrebe i cilja. Sa druge strane tj. u širem smislu, predstavlja proces koji kreće kada se sazna određena potreba, shvatanje da je ta

²⁰ Martinović, M., Tanasković, Z.(2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice.str.224

potreba neophodna, zatim dolazi do zadovoljenja te potrebe i kada se to desi dolazi do iniciranja neke nove potrebe. Na taj način dolazi do ostvarenja motivacionog ciklusa ponašanja. Prepreke koje se mogu naći u motivacionom ciklusu, između potrebe i cilja, čovek uvek pokušava i želi da savlada. Onog momenta kada dođe do izazivanja motiva počinje aktivnost čoveka gde potreba može biti zadovoljena ali može da se desi da se potreba i nezadovolji, nakon čega slede različite posledice. Kada čovek stalno uspe da zadovolji svoje motive on počinje da bude samouvereniji i hrabriji, njegovo poverenje u samog sebe raste.²¹ Kada čovek ne uspe da zadovolji motive postaje nezadovoljan, neraspoložen je, tužan, gubi poverenje u sebe i postaje pasivan. Sve ovo ukazuje da su motivi i ciljevi međusobno čvrsto povezani i predstavljaju osnovu za svako motivisano ponašanje čoveka.

Za motivaciju za rad može se reći da predstavlja proces gde se upotrebljavaju razne metode i postupci, kao i određene radnje, kako bi se podstakle ali i u isto vreme usmerile određena ponašanja radnika, pojačala njihova produktivnost u toku procesa rada, i na taj način ostvarili što povoljniji efekti i ciljevi organizacije. Na čovekov rad i samu motivaciju za rad utiču različiti motivi. Taj broj motiva je veliki i praktično neograničen. Sistematizacije motiva su mnogobrojne. U nastavku rada ukazaćemo na sistematizaciju koju je dao prof. Nikola Rot. On motive deli na biološke i socijalne.

Biološki motivi, koji se često nazivaju i primarni, su oni motivi koji čoveka održavaju u životu. Predstavljaju pokretače ponašanja kod ljudi i postoje u svakom čoveku. To su urođeno-fiziološki motivi. Biološkim motivima čovek sebi osigurava najosnovnije potrebe za život i nastavak ljudske vrste.²² Broj bioloških motiva je ograničen. Najznačajniji biološki motivi su: glad, potreba za snom, seksualni motiv, motiv žeđi itd. Kada dođe do nezadovoljenja ovih motiva čovečiji organizam stupa u određenu akciju gde pokušava da dođe u stanje homeostaze. Veliki broj kulturnih, istorijskih i društvenih faktora utiču na to na koji način i kako će biološki motivi biti zadovoljeni. U današnjem savremenom načinu življenja pojedini biološki motivi zahvaćeni su procesom socijalizacije čoveka i njegovih potreba.

²¹ Martinović, M., Tanasković, Z.(2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice.str.225

²²Vesić, D. (2009), *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.str.78

Za **socijalne motive**, koji se još nazivaju i sekundarni, kaže se da su psihološke prirode. To su stečeni motivi tj. čovek ih stiče u toku procesa socijalizacije. Ovde se ističu dve grupe potreba - potreba za društvom, i čovekova potreba da bude priznat u društvu. Čovek navedene motive može da zadovolji samo u društvenoj zajednici. Kada ih čovek ne zadovolji postaje nezadovoljan, napet, pun negativne tenzije. U pojedinim slučajevima čovek toliko želi da zadovolji socijalne motive da počinje da se odriče zadovoljenja osnovnih bioloških motiva. Pod najznačajnije socijalne motive koje čovek želi da zadovolji ubrajaju se: potreba za samopotvrđivanjem, da bude voljen, da voli, da je samostalan, potreba za pripadanjem i drugo.

Gore navedena podela motiva je dosta jasna, čista, ali nekada može da bude i sporna. Razlog leži u tome što većina autora motiv društvenosti smatra društvenim i stečenim. Pojedini autori smatraju da je motiv društvenosti psihološki i urođen. U prilog tome navodi se činjenica da čovek nikada nije mogao da živi kao usamljeni pojedinac.

3.1.Motivatori

Reč motivatori ima više značenja. Pod motivatorima podrazumeva se: podsticaji, stimulatori i slično. *Za motivatore se kaže da oni u stvari predstavljaju neke određene situacije ali i sredstva pomoću kojih se kod čoveka aktiviraju ili zaustavljaju neke određene aktivnosti.* Uloga motivatora ne ogleda se u tome da oni prouzrokuju neku aktivnost, već da neku aktivnost, aktivira i usmeri u nekom određenom, željenom pravcu, koji utiče da bi se ostvario određeni cilj. Potrebe koje čovek ima postoje bez da nešto motiviše čoveka, tj, bez motivatora. Motivatori čoveka ohrabruju i teraju da uradi nešto tj, njihovo delovanje pojačavaju potrebe koje čovek treba da zadovolji. Motivatori predstavljaju nagrade i dr. faktore koji se u toku rada upotrebljavaju od strane menadžera da bi se zaposleni usmerili da se ponašaju na neki određeni način koji odgovara preduzeću, s tim da tada zaposleni zadovolje i svoje želje.²³

Ovde treba istaći da motivatori nisu isto što i motivi. Motivi predstavljaju potrebe čoveka, dok sa druge strane motivatori predstavljaju sredstva kojima čovek zadovoljava određene potrebe. Motivatori mogu biti pozitivni i negativne. Pozitivni motivatori podstiču

²³http://www.pepogledi.org/Arhiva/2013_01/04%20Dragan%20Ugrinov,%20Aleksander%20Stojanov%20-%20Menadzment%20i%20motivacija%20zaposlenih.pdf, pristup sajtu 05.10.2016.

neke određene aktivnosti kod čoveka. Sa druge strane, negativni motivatori onemogućavaju i usporavaju da se te aktivnosti dogode. Oni čoveku otežavaju i ometaju potrebu za ispunjenjem određenih motiva.

Idealni i univerzalni motivatori ne postoje. Svaki podsticaj koji se koristi u radu različito deluje na različite ljude. Ponekad i isti podsticaji na iste ljude, različito deluju u različitim situacijama. Različito dejstvo radnih stimulatora rezultat je različitih osobina ljudi, njihovih shvatanja, koje sisteme vrednosti prihvataju, životnih situacija u kojima se nalaze. Sve to uslovljeno je različitom tradicijom, kulturom i različitim sistemima obrazovanja i vaspitanja.

Motivatori se mogu posmatrati po hijerarhijskoj lestvici. Kada se određenim motivatorom zadovoljava veći broj potreba onda oni zauzimaju više mesto na lestvici. Sa druge strane, motivatori koji zadovoljavaju manji broj potreba se nalaze na nižem mestu. Time možemo da zaključimo da mesto motivatora na hijerarhijskoj lestvici zavisi od toga koja je njihova vrednost, tj. koliko potreba može da zadovolji određeni motivator kod čoveka. Kolika će biti vrednost motivatora u mnogome zavisi i od broja zaposlenih na koji oni utiču. Vrednost motivatora povećava se ako oni utiču na veći broj zaposlenih.²⁴

3.2.Pojam i definicija motivacije

Kada se kaže motivacija zaposlenih, postavlja se pitanje koje je vezano za upravljanje poslovanjem. Ovo pitanje poslednjih godina sve češće se postavlja i njegov značaj raste iz godine u godinu. Da bi jedno preduzeće uspešno poslovalo, potrebno je da se služi nematerijalnim i materijalnim podsticajima, i da nađe njihovu dobru kombinaciju koja na najbolji način utiče na zaposlene.

Reči „motivi“ i „motivacija“ su psihološkog porekla i govore o unutrašnjim pokretačkim snagama ljudskog ponašanja. Može se reći da je gore navedeno zajedničko za oba pojma. Ipak postoje i izvesne razlike između navedenih pojmova. Kada se kaže motiv onda se tu podrazumeva da se misli na unutrašnji ljudski faktor. Taj unutrašnji faktor

²⁴Đorđević, Boljanović, J. Pavić, S.Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.str.251

pokreće čovekovu aktivnost, odražava tu aktivnost, usmerava je i obustavlja. To znači da motiv sadrži četiri ključna elementa. Za motivaciju se kaže da je to pokretačka sila čoveka, koja iznutra čoveka snadbeva snagom koja ga pokreće da bi ostvario neke određene ciljeve i da bi zadovoljio potrebe. Ono se bazira na tri osnovna elementa:²⁵ potreba, pokret, nagrada.

Motivi predstavljaju interpersonalne razloge ljudskog ponašanja. Motiv za posledicu može imati više efekata, ako postoji više efekata kod motivacije onda jedan efekat predstavlja rezultat više motiva. Onda kada su motivi približno iste jačine - značaja dolaze u konflikt.

Kada kažemo da motivi pokreću ljudsku aktivnost, potrebno je da vidimo koji su to mehanizmi koji tu aktivnost pokreću. Da bi smo došli do odgovora moramo poći od unutrašnje ravnoteže bioloških funkcija koje pokreću ljudski organizam. Ravnoteža koja se nalazi u ljudskom organizmu naziva se homeostaza. Kada se odstupi od navedene ravnoteže kod čoveka se to manifestuje na ponašanje. Tada dolazi do potrebe da se ravnoteža uspostavi, da bi se ravnoteža uspostavila potrebno je sprovesti određene aktivnosti. Možemo zaključiti da poremećaj homeostaze predstavlja mehanizam koji pokreće čoveka da aktivira svoj organizam da bi uspostavio neku određenu ravnotežu.

Da bi se zadovoljila potreba za hranom dolazi do aktiviranja bioloških motiva. Biološki motivi tu potrebu zadovoljavaju na različite načine. Ovim smo dali odgovor na drugi element motiva – koje je tu aktivnost usmerilo. Može se reći da dolazi do slične situacije kada je u pitanju žeđ. Kada je čovek žedan svoju pažnju usmerava na vodu, aktivnosti u tom momentu koje se tiču nekih drugih sadržaja koje čoveka okružuju biće smanjene. Naime, motivi deluju selektivno tj. u pravcu zadovoljenja bioloških potreba čoveka, potreba za hranom, vodom. Time smo došli do odgovora na treći element – motiv je sve ono što održava ljudsku aktivnost. Pošto osoba koja je žedna zadovolji svoje potrebe za vodom, tada ovi motivi prestaju da deluju i uspostavlja se stanje homeostaze, tj. ravnoteže i time dolazimo do poslednjeg elementa motiva – šta je tu aktivnost obustavilo.²⁶

Ovim smo u najkraćim crtama pokušali da objasnimo koje su to bitne karakteristike motiva. Može se reći da je u uskoj vezi sa motivima i motivacija, samim tim i motivacija za

²⁵ Damjanović, P. i dr. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil doo, Beograd.str.114

²⁶ Đorđević, Boljanović, J. Pavić, S.Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.str.44

rad. Pod motivacijom podrazumevamo da je to proces gde čovek postaje svestan potrebe, koja usmerava njegovu aktivnost i uvek teži ka tome da je zadovolji. To znači da motivacioni proces, i to svaki, započinje nekim određenim potrebama, a završava se kada se te potrebe zadovolje. Stalno zadovoljavanje potreba može čoveka da stimuliše da veruje sebi. U tom slučaju motivi počinju da dominiraju nad čovekom i počinju njime upravljati. Često se dešava, da se desi suprotna situacija. Čoveka kada zadesi neuspeh u zadovoljavanju motiva, on se razočara. Čovek počinje da gubi poverenje u samog sebe, pasivizira se, postaje nemoćan i na kraju se predaje stihiji.

Pošto je područje motivacije široko, mi ćemo se zadržati na području motivacije za rad. Sa prvom industrijskom revolucijom (1784. godine), počinje ozbiljnije da se posvećuje pažnja motivatorima za rad. U današnjim uslovima poslovanja motivacija za rad čini glavni i veoma bitan faktor poslovnog uspeha kao i konkurentske prednosti organizacija.

Motivi koji utiču i deluju na čovekov rad veoma su složeni i ima ih mnogo. Može se reći da motivi za rad na čoveka deluju istovremeno, i to više motiva. U praksi bi bilo teško naći situaciju u kojoj na čovekov rad deluje samo jedan motiv, i da ti motivi ne zavise jedan od drugih. Motivi radne delatnosti nisu isti kod svakog čoveka. Oni se razlikuju od toga kakvog su karaktera i intenziteta, koliki broj motiva utiče na čoveka, koliko traju kao i od toga u kom pravcu su usmereni motivi radne delatnosti. Radni motivi kod zaposlenih se menjaju, na njih utiču određene okolnosti, kao i koliki je stepen zadovoljenja nekih drugih motiva.

Ljudi se u toku svog radnog procesa ponašaju različito. Pojedini se ponašaju agresivno, neki prepotentno, drugi snishodljivo, a neki poltronski. Takvo ponašanje ljudi sledi da bi se ispunili neki određeni interesi, određen ugled ili određen status u društvu. Dešava se da se različiti ljudi ponašaju na isti način i da tim ponašanjem oni zadovoljavaju sasvim različite potrebe. Primer za to bi bio: dva radnika maksimalno vredno rade, prvi da bi obezbedio materijalnu sigurnost sebi i članovima svoje porodice, a drugi da bi stekao određeni društveni ugled. Što znači da kroz jedno te isto ponašanje jedan radnika može da zadovolji različite potrebe tj. motive.²⁷

²⁷Damjanović, P. i dr. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil doo, Beograd.str.123

Rad predstavlja složenu aktivnost na koju utiče mnoštvo motiva a ne samo jedan.²⁸ Ova činjenica ukazuje da rad i radna situacija predstavljaju izvor zadovoljavanja mnogih potreba. Ukoliko je veći broj motiva koje pokreću na rad, utoliko će ljudi svoj posao obavljati sa više zadovoljstava, poleta. Takođe, svi motivi ili barem većina njih kod istog čoveka postoje u isto vreme, ali sa vremenom svaki od njih postaje značajniji ili prioritetniji. Zbog toga iste potrebe mogu u različitim situacijama imati različite vrednosti kod čoveka. Motiv tj. potreba koja u nekom vremenskom periodu upravlja čovekom i njegovim ponašanjem posle određenog vremena može imati mali ili nikakv značaj. Isto tako, treba naglasiti da čovek bez obzira koliko god da radi, nikada neće moći radom da zadovolji sve svoje potrebe (motive). To se neće dogoditi ni u slučaju kada za svoj rad bude dobio maksimalnu nadoknadu. Čovek radeći i zadovoljavajući svoje potrebe, inicira sve veći i novi niz potreba.

Iz tog razloga cilj izučavanja motivacije za rad ogleda se u:²⁹

- poboljšanju kvaliteta rada, kao i efektivnosti, efikasnosti i kreativnosti u radu
- poboljšanju kvaliteta života u toku rada – humanizacija uslova rada
- jačanje konkurentne sposobnosti i poslovne uspešnosti organizacije

Iz navedenog cilja jasno proizilazi da su motivacija i menadžment usko povezani i ovi pojmovi se ne mogu odvojiti i posebno posmatrati.

Postoje brojne i različite definicije motivacije za rad. Ako se motivacija za rad posmatra sa strane psihologije, onda pod tim podrazumevamo unutrašnje faktore, faktore koji čoveka usmeravaju, ukazuju mu kolika je njegova radna aktivnost, organizuju ga i određuju koliko će da traje i koliki će biti intenzitet njegove radne aktivnosti.³⁰ Sa strane sociologije, motivacija za rad predstavlja postupke i radnje koje su sistematizovane kod čoveka odnosno grupe, i kojim se podstiču, usmeravaju i pojačavaju određena ponašanja radnika – grupe u procesu rada radi ostvarivanja povoljnih radnih efekata.³¹ Ako se motivacija za rad posmatra sa stanovišta menadžmenta, onda se pod motivacijom u radnom procesu podrazumeva sve ono što obezbeđuje ponašanje ljudi na način koji odgovara i koji je adekvatan da bi se postigao zadat cilj organizacije, a sa druge strane da zaposleni zadovolje svoje potrebe. Na kraju, najkraća i najpraktičnija definicija motivacije za rad se može svesti na sledeću:

²⁸ Petković, V. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Čačak, str.232.

²⁹ Vesić, D. (2009), *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.str.89

³⁰ Bogićević-Milkić, B. (2015). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.str.213

³¹ Đorđević, Boljanović, J. Pavić, S.Ž. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.str.255

motivacija za rad predstavlja proces gde menadžer iz svakog zaposlenog izvlači maksimum njegovih potencijala.

3.3. Razvoj teorije motivacije

Iskustva organizacija koja sežu u prošlost ukazuju da su borba za rad ili neki drugi oblici ponašanja onih koji su pripadali nekoj određenoj organizaciji bili uvek pokretani raznim motivima. Poznate i slavne vojskovođe kao i poznati preduzetnici znali su da one koji ih slede pokreću određeni motiv. Kod nekih je to bio strah, kod nekih nada. Ponekad su ti motivi bili opipljivi tj. materijalna korist, a ponekad su se ogledali kao saosećanje ili osećaj pripadnosti. Ponekad su se motivi ispoljavali kao sumnja, zatim kao vera u uspeh ili pobedu. Ono što je očigledno jeste da su se u pojedinim vremenima naglašavali određeni motivi, dok su drugi bili pocenjivani. Obično je tu glavnu ulogu igrala neka ideološka orijentacija, poslovna filozofija ili pak neka doktrina koja se ticala organizacije. To je dovelo do toga, da je u prvim decenijama 20. veka, kada je reč o organizaciji rada, preovladavalo stanovište, da je radnik koji je radio u industriji bio motivisan samo zaradom - platom. Ovakvo poimanje radnika u organizacijama, koji je čoveka tretirao kao ekonomskog čoveka, odvojilo je ekonomsku motivaciju zaposlenih od ostalih delova motivacije, pogotovo od motivacije koju su oni pokazivali u porodičnom i privatnom životu.³² Danas, u savremenim uslovima poslovanja, motivacija za rad više zavisi od socijalnih nego od ekonomskih potreba.

Najznačajnije teorije motivacije su:³³

- Maslovljeva teorija motivacije
- ERG teorija - Alderfer
- Hercbergova motivaciona teorija
- Teorija pojačanja
- Teorija očekivanja - Viktor Vrooms.

Ovde ćemo objasniti samo Maslovljevu teoriju motivacije kao prvu i najpoznatiju teoriju.

³²Vesić, D. (2009), *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.str.91

³³ Bogićević-Milkić, B. (2015). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.str.215

Maslovljeva teorija motiva veoma je poznata ali isto tako i zastupljena u marketingu. U osnovi ove teorije nalaze se četiri premise.³⁴

- svi ljudi imaju i ispoljavaju motive koji imaju sličnosti kroz razvoj genetike i uticaje društva;
- postoje motivi koji su važniji od drugih;
- oni se moraju bar malo neutralisati pre nego što se pokrenu neki drugi motivi i
- odmah nakon zadovoljavanja primarnih motiva, dolaze na red naredni motivi.

Maslovljeva teorija „hijerarhija potreba“ motive deli na pet bazičnih potreba. Te potrebe su skoro uvek prisutne u svim situacijama i one su zajedničke za sve pojedince.³⁵ Maslov je izneo hipotezu da su motivi organizovani na način da postoje prioriteti i hijerarhija važnosti. To znači da se interni konflikti izbegavaju jer jedan motiv ima prioritet u odnosu na drugi. On je dao sledeću klasifikaciju:³⁶

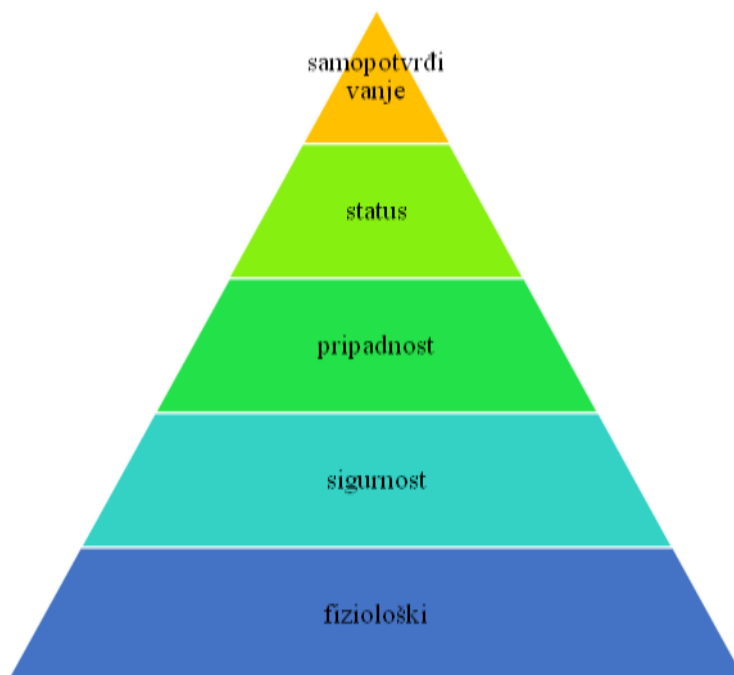
- psihofiziološki – fundament opstanka što uključuje glad i žeđ;
- bezbednost – pažnja za fizički opstanak, normalna razboritost koja se može predvideti u nastojanju da se zadovolje glad i žeđ;
- pripadnost i ljubav – nastojanje da bude prihvaćen od članova porodice, da se za njih bude značajna ličnost. U to se uključuju i osobe koje nisu članovi porodice;
- poštovanje i status – nastojanje, ostvarivanje dobre pozicije u odnosu na druge, ovde se uključuje želja za rukovođenjem, prestižom i reputacijom;
- samopotvrđivanje – razvoj sebe kao ličnosti – želja da se razume, zna, sistematizuje, konstituiše i organizuje sistem vrednosti.

³⁴Milenović, S.B. (2014). *Ponašanje potrošača, marketinški ishodi i perspektive*, Grafičko preduzeće „Sven“, str.73.

³⁵Ibid.str.73.

³⁶Milisavljević, M. (2010). *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, str.153.

Na slici 1. prikazana je Maslovljeva hijerarhija ljudskih potreba u obliku piramide. U piramidi su prikazani ljudski motivi od najnižih ka najvišim.



Slika 1. Maslovljeva hijerarhija ljudskih motiva.

Izvor: Maričić B. (2011). Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, str 134

Fiziološki motivi predstavljaju, osnovne potrebe, kao što su potrebe za kretanjem, vodom, hranom i drugo. Ovde se radi o osnovnim motivima ljudske potrebe koji su čoveku neophodni za opstanak. Sve dok čovek ne zadovolji ove osnovne motive drugi motivi gotovo da i ne postoje. Materijalna i fizička sigurnost predstavljaju sledeći korak u ljudskim motivima. Ovi i sledeći nabrojani motivi povezuju čoveka sa drugim ljudima. Ovi motivi pomažu čoveku da se uključi u društvo i tako čovek razvija međuodnose.

U bitne motive spadaju motivi pripadnosti. Ovi motivi predstavljaju čovekovu potrebu za ljubavlju, druženjem i ostalim socijalnim potrebama koje ima savremeni čovek. Statusni motivi na višem su niovu i ovi motivi čoveku omogućavaju prestiž i upravljanje.

Gledajući sliku broj 1 i poredanost motiva po Maslovu ne može se zaključiti da je Maslovljeva hijerarhija motiva univerzalna. Ova lestvica ne može se upotrebiti za svaku potrebu ponaosob, jer ne motiviše sve zaposlene na isti način. Bez obzira na savremene

uslove poslovanja i života ova teorija nije prevaziđena. Veoma je logično da se nekadašnji način života i poslovanja menja. Savremene organizacije od svojih zaposlenih zahtevaju određeni način ponašanja kao i određeni način znanja. U dosadašnjim istraživanjima ima mnogo primera da se zaposleni prilikom zadovoljenja potreba rukovode određenim motivima. Ti motivi ne idu redosledom koji je prikazan na slici broj 1 tj. lestvicom hijerarhijskih motiva. Ovo se objašnjava da na savremenog zaposlenog sve više utiču psihološke a ne fiziološke potrebe. Savremeni zaposleni će svoje motive za ostvarenjem svojih poslovnih potreba drugačije iskazati. Veliki broj zaposlenih u isto vreme zadovoljavaju više vrsta potreba (npr. fiziološke i psihološke). U velikom broju slučajeva neki motivi u svakoj od navedenih kategorija ne mogu uvek u potpunosti da se zadovolje.

Potrebe koje su navedene zadovoljavaju se po određenom hijerarhijskom odnosu. Niže potrebe (biološke potrebe) imaju mnogo jače motivaciono dejstvo od onih potreba koje se nalaze na višim nivoima. Da bi se zadovoljile potrebe na najvišem nivou prvo trebaju da se zadovolje one najniže potrebe zaposlenog. Kada se zadovolji određena grupa potreba kod njih se gubi motivaciona snaga i javljaju se sledeće potrebe koje su više na hijerarhijskoj lestivici. Međutim, to ne mora da znači da se neka prethodna potreba u potpunosti zadovoljila i da je iz tog razloga zaposleni prešao na sledeću koja je na višem nivou. Ono što je neminovno jeste da su potrebe na nižem nivou uvek više – potpunije zadovoljene nego one potrebe koje se nalaze na višem nivou. Naravno mogu se desiti i izuzeci i da zadovoljene potrebe na višem nivou budu potpunije od onih na nižem nivou.

Naučna istraživanja nikada nisu u potpunosti potvrdila Maslovljevu teoriju i ako je ona logična i ubedljiva. Pokušaji dokazivanja ukazala su na neke nerešive probleme i dileme. Prva činjenica koja se spominje jeste da je empirijski veoma teško grupisati pojedine faktore, što odgovara podeli koju je dao Maslov. Druga dilema ukazuje na to da pet grupa potreba koje je Maslov naveo izdvojeno ipak su veoma slične, i ponekad ih je veoma teško grupisati i razdvojiti. Treće, istraživanja ukazuju da potrebe koje se nalaze na višem nivou mogu da utiču na zadovoljstva na poslu koje zaposleni obavlja i onda kada neke niže potrebe nisu u potpunosti zadovoljene, a to svakako nije saglasno sa navedenom teorijom.

Jedno je neminovno a to je da teorija A. Maslova ima svoju logiku. Bez obzira na neke njene mane ova teorija ima veliku grupu pristalica, ali je pokrenula veliki broj istraživanja i razmatranja. Iz svega toga nastao je veliki broj varijanti ove teorije. Poter je

jedan od sledbenika Maslovljeve teorije. On je veći deo svojih istraživanja, koja su bila vezana za motivisanost menadžera zasnivao na teoriji A. Maslova i na njegovoj hijerarhijskoj lestvici potreba.³⁷

Ono što se nikako ne može negirati jeste da je Maslovljeva teorija bila veoma napredna i dala je napredak u odnosu na druge teorije. Ali ova teorija ima i svoje nedostatke. U ovom modelu naglašava se da su potrebe višeg nivoa prisutne kod većeg broja ljudi. Ponekad ljudi te potrebe uopšte i ne uočavaju ili se ne čini ništa da bi bile zadovoljene. Edvin Nervis, psiholog kritikovao je Maslovljevu hijerarhiju potreba. On je konstatovao da je ova hijerarhija potreba kulturno određena. Po njegovom mišljenju ona nije univerzalna pa je zbog toga Edvin formulisao sopstvenu poboljšanu hijerarhiju potreba. Edvinova teorija-hijerarhija potreba definisana je i prilagođena Američkim kulturološkim vrednostima. Ako se posmatraju kulture Japana i Grčke, njihovi zaposleni ne vole neizvesnost. Oni teže da imaju sigurno zaposlenje nego da neke svoje želje i potrebe ostvare. U zemljama kao što su Norveška, Švedska i Danska teži se ka ostvarenju socijalnih potreba. Zajednički rad kao i grupno odlučivanje i saradnja najviše se cene u Kini, Japanu i Koreji. Ako se sagleda gore navedeno onda potrebe koje je Maslov identifikovao mogu biti logičke. Razlika je samo u hijerarhiji redosleda koji se razlikuje od kulture do kulture.

3.3.1. Podsticanje uspešnosti na radu

Da bi podsticaji za rad bili uspešni, oni uključuju aktivnost motivacije, kreativnost kao i ocenjivanje uspešnosti rada. Motivacija za rad, u području menadžmenta ljudskih resursa, predstavlja veoma dominantan problem i najbitniji zadatak. Menadžment ljudskih resursa, da bi uspešno upravljao ljudskim resursima, treba da izradi kompletan plan motivacije. Da bi se zadržali visokokvalitetni kadrovi u jednoj organizaciji i da bi se održao visok nivo motivisanosti zaposlenih potrebno je voditi se sledećim:³⁸

- Na koji način treba da se mere radni rezultati i doprinosi zaposlenih;
- Na koji način da se nagradi rad zaposlenih, i kako da se razvije plan motivacije koji će ih pored toga što će ih zadržati u organizaciji podsticati da daju veće radne doprinose

³⁷ Kotler, P. Keller, L.K.. (2006). *Marketingmenadžment*, DataStatus, Beograd.str.213

³⁸ Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str.256

na svom radnom mestu.

Kad je reč o merenju radnih rezultata kao i doprinosa zaposlenih potrebno je utvrditi kriterijume kao i metode merenja i procenjivanja istih. Kod drugog pitanja treba dobro razraditi politiku nagrađivanja radnika kao i utvrditi koji su najbolji instrumenti da bi njena realizacija bila na najvišem mogućem nivou. Kod nekih radnika dominiraju kao motivacioni faktori materijalni dobici i plata, kod nekih određene privilegije koje im se ukazuju u radnoj organizaciji, kod nekih poslovna i razvojna politika preduzeća, a kod nekih bolji uslovi rada.

3.3.2. Upotreba motivacijskih tehnika

Motivacioni plan preduzeća zavisi od politike svake organizacije pojedinačno, kao i specifičnih rešenja koji se za svaku organizaciju trebaju pronaći. Naime, ne postoji jedinstveno rešenje koje se može upotrebiti kada se izrađuje motivacioni plan preduzeća. Takođe, kakav će biti sistem nagrađivanja kao i motivacije ne treba nikada da zavisi od toga kakav je stav i ponašanje pojedinca-rukovodioca. Sistem nagrađivanja zaposlenih u organizaciji treba da predstavlja deo poslovne razvojne politike, koji treba da sadrži norme i pravila koja su jasna i definisana. Shodno tome, glavni zadatak trebao bi da bude dobro definisanje kako ciljeva i politike organizacije, tako i koji će sistem nagrađivanja zaposlenih biti upotrebljen. Preduzeće kada pravi motivacioni plan, on mora da osigura tri tipa ponašanja, koji pospešuju dobro funkcionisanje u preduzeću i dalji prosperitet preduzeća. Ta tri tipa su:³⁹

- ljude treba na adekvatan način da se privuku u određeni sistem tako da oni ostanu u njemu;
- zaposleni u toku svog radnog procesa treba da izvršavaju zadatke kao i obaveze koje su preuzeli na način koji zadovoljava potrebe preduzeća;
- uvek treba razvijati aktivnosti koje su kreativne i inovativne kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi razvoja preduzeća.

³⁹ , M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str.320

3.3.3. Motivacioni instrumenti za usmeravanje ponašanja zaposlenih prema željenim ciljevima

Savremene organizacije, koje su uvidele značaj u ljudskim resursima kao i da čovek tokom svog rada teži da zadovolji i svoje lične ciljeve i potebe, koriste različite motivacione instrumente kako bi usmerili ponašanje zaposlenih u pravcu koji vodi ka ostvarivanju ciljeva organizacije, povećanju profita i održivosti na konkurentskom tržištu. Shodno tome, motivacija je u organizaciji efikasna onda kada radnici ostvarujući ciljeve koje je zadala organizacija zadovolje njihove osnovne potrebe i lične ciljeve koje su postavili ispred sebe. To znači da motivacija u organizacijama sarži motive radnika, individualne ciljeve i ciljeve organizacije⁴⁰. Ovakva motivacija predstavlja energiju i volju zaposlenog koja dalje pokreće čoveka da radi neke određene postupke i ponaša se na određeni način.⁴¹

Opšte je poznato da motivacioni faktori deluju kroz pojedinca i preko njega. Oni utiču kako na potrebe radnika tako i na njihove vrednosti ali i na njihovu percepciju. U celokupnom procesu motivacije veoma važan faktor čine osobine pojedinca, okolina u kojoj se zaposleni nalazi, kakav je ekonomski razvoj, karakteristike posla koji pojedinac obavlja, kao i karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi.⁴² Iz ovih razloga potrebno je kreirati dobar i efikasan plan motivacije i sistema nagrađivanja.

Funkcija sistema nagrađivanja u organizaciji je da se pomoću njega na adekvatan način motivišu zaposleni, da bi se oni ponašali ali i radili onako kako je najprofitabilnije za organizaciju i da se pri tome gleda i interesi zaposlenih da kroz motivaciju mogu da ostvare i svoje lične ciljeve. On podrazumeva plate, stimulacije, naknade, bonuse, bolje uslove rada, korišćenje službenih kola, slobodan dan, veća ovlašćenja, napredovanje na poslu i dr. Svi ovi činioci tj. instrumenti kojima se mogu motivisati zaposleni mogu da se klasifikuju u dve grupe i to:

- nematerijalni činioci motivacije za rad;
- materijalni činioci motivacije za rad.

⁴⁰ Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str.224.

⁴¹ Đorđević, B. (2006). *Menadžment, principi, teorije, primena*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2006., str.124

⁴² Ibidstr.125

4.ČINIOCI I INSTRUMENTI MOTIVACIJE ZA RAD – NEMATERIJALNI ČINIOCI

Svaka organizacija teži da tokom svog poslovanja ostvari ciljeve koje je postavila. Isto tako, svaki zaposleni u organizaciji imaju svoje pojedinačne ciljeve koje želi da ostvari. Nagrađivanje predstavlja funkciju menadžmenta ljudskih resursa pomoću koga se ostvaruje gore navedeno, tako što se kreira sistem stimulisanja zaposlenih koji treba da bude jasan, pravedan i precizan. Za nagrađivanje zaposlenih smatra se da predstavlja jednu od najtežih oblasti u upravljanju ljudskim resursima. Ako je sistem nagrađivanja precizan, pravedan i pravilno utvrđen, to će voditi većoj produktivnosti i motivaciji zaposlenih, kao i uspešnijim rezultatima koje organizacija treba da ostvari. Time se zaposleni podstiču na bolji i efikasniji rad, i u toku rada oni obavljaju svoje zadatke i poslove sa više elana. Sa druge strane, to za organizaciju znači ne samo da će ako je radnik zadovoljan ostati u organizaciji, već će i privući kvalitetan i stručan kadar. Zato se za motivaciju i za nagrade koje dobijaju zaposleni kaže da je to proces koji je međusobno uslovljen. Iz gore navedenog proizilazi, da struktura kao i strategija programa sistema nagrađivanja veoma utiče na poslovanje organizacije, kao i na njenu sposobnost kako da kreira i održava konkurentsku prednost na tržištu.⁴³

Sistem nagrađivanja osim materijalnih nagrada, kompenzacija i strategija motivisanja, sadrži i različite vidove nematerijalnih podsticaja za rad. U nastavku rada biće više reči o nematerijalnim podsticajima zaposlenih.

4.1.Materijalni činioci motivacije za rad

Za zaposlene jedan od pojedinačnih ciljeva koje ostvaruje u toku svog rada predstavlja novac. Najočiglednija nagrada koju zaposleni primaju na osnovu svog rada jeste plata. Novac-plata predstavlja osnov za razmenu između zaposlenog i organizacije na sledeći način:⁴⁴ svaki zaposleni organizaciji nudi neka svoja specifična znanja, sposobnosti i veštine

⁴³ Martinović, M., Tanasković, Z.(2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice.str.218

⁴⁴ Ibid.str.218

koje poseduje, a njih organizacija koristi da bi ostvarila ciljeve koje je sebi zadala i kao zamenu nudi novac tj platu.

Materijalni instrumenti motivacije mogu da se svrstaju u tri klase:⁴⁵

- Neposredne materijalne stimulacije, kao što je plata i drugi oblici materijalne naknade za rad, služe da bi se nagradio dobar radnik koji se zalaže na svom radnom mestu, ali i da se povežu ciljevi i interesi organizacije i pojedinca.
- Dodatne materijalne stimulacije čine programi koji dodatno materijalno stimulišu zaposlene da bolje izvršavaju svoje radne zadatke. Cilj ovih stimulacija jeste da se utvrde i verifikuju razlike koje postoje u uspešnosti zaposlenih. Ovim motivatorom se povezuju rezultati rada sa pojedincem koji je obavio svoje radne zadatke.
- Posredne materijalne stimulacije (specijalizacije, školarina..) predstavljaju veliki broj beneficija koje sa jedne strane podižu standard pojedinca, a sa druge strane organizaciju na tržištu prikazuju kao privlačnu za buduće potencijalne zaposlene.

U odnosu na prošla vremena kada se kao nagrada za dobro obavljen posao tj. nagrađivanje radnika koristio novac, u današnjem načinu nagrađivanja radnika koriste se razne vrste nagrada. U savremenim uslovima poslovanja, plata u stvari predstavlja motivator koji se koristi da bi se nagradio fizički napor radnika. Sa druge strane posmatrano, može se reći da različite vrste bonusa koji su dodaci na platu u stvari nagrađuju mentalni napor i stimulišu mentalni napor radnika. Bonusi podstiču zaposlene ali i menadžere tako da angažuju svoje celokupno znanje i iskustvo, i stimulišu zaposlenog da se stalno usavršava. Pored plate i bonusa, u materijalne činioce motivacije za rad spadaju i podela profita, mogućnost rešavanja stambenog pitanja, vlasništvo nad akcijama i penzija.

Ne može se zapostaviti vrednost novca kao sredstvo nagrađivanja. Međutim onda kada čovek reši sve svoje egzistencijalne probleme, kod ljudi počinju da se javljaju neke druge potrebe koje se mogu ogledati u poštovanju ili u samopotvrđivanju. Iz svega navedenog može se uvideti zašto i koliko je značajan nematerijalan vid motivacije i nagrađivanje radnika. Ovaj vid nagrađivanja sadrži široki spektar nagrada kao i motivacionih mehanizama kao što su npr. korišćenje boravka u službenim vilama, korišćenje službenih vozila, rezervisana parking mesta i drugo.

⁴⁵ Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str325

4.2. Nematerijalni činioci motivacije za rad

Nematerijalnim nagradama, koje preduzeće koristi kao strategiju motivacije, povećava se motivacija zaposlenih. Obezbeđivanje nematerijalnih nagrada ne iziskuje posebne troškove, što je veoma važno za organizaciju. Organizaciju ovi motivacioni činioci ne koštaju mnogo, ali organizaciju mogu mnogo da pomognu. Iz tog razloga treba im posvećivati veću pažnju. Tim pre, što se dobro zna da zaposleni ne odlazi na posao samo da bi završio svoje radne obaveze, nego da bi zadovoljio i lične potrebe i ciljeve. Njegovo radno zadovoljstvo kao i motivacija za rad ne zavise samo od visine zarade i drugih eventualnih primanja, po osnovu rada, nego i od mnogih drugih faktora. Sigurno je da se jednim od najznačajnijih faktora za to mogu smatrati i nematerijalne nagrade, kompenzacije i strategije motivisanja.

Zaposleni nematerijalnim nagradama zadovoljavaju potrebe koje su višeg reda (uvažavanje i poštovanje, status, autonomija, razvoj ličnih sposobnosti i potencijala i dr). Ovde se radi o nagrađivanju koji nije u finansijskom obliku. Zaposlenima se kroz ovakve vidove nagrađivanja podiže moral i podstiče bolje ponašanje zaposlenih.⁴⁶

U daljem tekstu ovog rada biće objašnjeni sledeći vidovi nematerijalne motivacije: participacija zaposlenih u odlučivanju, delegiranje ovlašćenja, povratne informacije o radu, priznavanje uspeha, pohvale i ukori, usavršavanje i razvoj karijere, fleksibilni oblici radnog vremena i *team building*.

4.2.1. Participacija zaposlenih u odlučivanju

Veliki motivacioni potencijal, kao menadžment koncept, predstavlja participacija zaposlenih u odlučivanju i rešavanju problema.⁴⁷ Da bi se moderna organizacija razvijala i bila uspešna treba da uvažava ideje svojih zaposlenih i da ih uključi u proces donošenja odluka. Participacija pozitivno deluje kako na motivaciju tako i na moral zaposlenih. Omogućava zaposlenima da aktivno učestvuju u uspehu preduzeća, tako što zaposleni daju

⁴⁶ Martinović, M., Tanasković, Z.(2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice.str.220

⁴⁷ Ibid.str.221

svoje ideje, predloge i sugestije u rešavanju problema i u odlučivanju. Na takav način zaposleni se motivišu i ohrabruju da donose određene odluke, da rešavaju trenutne probleme na svom radnom mestu, i pruža zaposlenima mogućnost isticanja. Takođe, time organizacija prebacuje deo odgovornosti kao i ovlašćenja na zaposlene, čime zaposlenima ukazuje na to da ima poverenje u njihova mišljenja.⁴⁸ Ovim smo potvrdili prvu posebnu hipotezu koja glasi „Participacija zaposlenih kao nematerijana motivacija povećava produktivnost zaposlenih kroz konstruktivna rešenja za određene probleme“.

Uključivanje zaposlenih u razna područja posla najčešće se javlja kao participiranje:

- u postavljanju ciljeva,
- donošenju odluka,
- rešavanju problema i
- uvođenju i oblikovanju promena.

Jako motivaciono dejstvo predstavlja uključivanje zaposlenih u postavljanju ciljeva u organizaciji. Na ovaj način svaki zaposleni u organizaciji aktivno je uključen i pomaže u postavljanju organizacionih ciljeva. Na ovaj način zaposleni se više zalažu i više su zainteresovani u ostvarenju ciljeva, jer su oni sami učestvovali u donošenju ciljeva. Kada se u donošenju odluka vrši participacija radnika tj. uključuju zaposleni, kao neposredni izvršioци posla, to je zato što oni poseduju više znanja o problemima do kojih dolazi u toku rada, dovodi do skraćenja vremena u kome se donose odluke, i donešene odluke su kvalitetnije. Kada se participiranjem rešavaju određeni problemi u organizaciji, onda je odgovornost nad svim zaposlenima, i svi zaposleni imaju pravo da participiraju u toku rešavanja problema koji se odnosi na njihov nivo. Ovde postoji velika zasluga menadžera, jer su prepoznali da problemi mogu biti identifikovani i rešeni od strane zaposlenih. To dovodi do uspešnijeg poslovanja organizacije i boljem ostvarenju ciljeva. Takođe, zaposleni mogu učestvovati i u utvrđivanju poslovne politike organizacije i tada oni učestvuju u oblikovanju promena koje se dešavaju u organizaciji. To je veoma značajno za organizaciju iz razloga što, kada se radnici uključe u kreiranje promena onda je njihov otpor mnogo manji ili ga uopšte nema.

⁴⁸ Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Servicesstr.327

Primena participacije ima povoljno i pozitivno dejstvo na motivisanje i lojalnost zaposlenih. Pomaže da se zaposleni identifikuju sa ciljevima koje je organizacija postavila. Takođe, utiče da se donesu kvalitetnije odluke i da se povećava uspešnost na nivou cele organizacije.⁴⁹ Sa druge strane, participacija zaposlenih kao motivaciono sredstvo nije dobra u svim organizacijama, niti za sve organizacione nivoe. Da bi mogli da participiraju, zaposleni treba da poseduju određena znanja, sposobnosti i veštine.

Participacija predstavlja najjeftiniji i najefikasniji način da se zaposleni motivišu. Da bi organizacija bila uspešna i da bi zadržala svoje zaposlene ona treba da kreira zdravo okruženje i organizacionu klimu i kulturu, gde se participacija zaposlenih podržava.⁵⁰

4.2.2. Delegiranje ovlašćenja

Delegiranje ovlašćenja (*empowerment*) jedna je od novijih strategija kojima se podstiče motivacija kod zaposlenih. Ovaj vid motivacije zaposlenih ogleda se u davanju ovlašćenja zaposlenima da samostalno obave neki određeni posao tj. deli im se moć kao i odgovornost i to u nivou sa menadžmentom organizacije.⁵¹ Delegiranje organizaciji omogućava i stvara mogućnost da se svi poslovi obavljaju efikasno i efektivno. Sa druge strane, zaposlenima je omogućeno da sami odlučuju o svom poslovanju, da preduzmu odgovarajuću akciju i odgovornost za postignute rezultate, da u toku svog rada ulažu dodatnu energiju kao i veću predanost na radu, i omogućava im da maksimalno pokažu svoju kreativnost i znanja.

Ovaj vid nematerijalne motivacije predstavlja najviši nivo participacije za zaposlene koji se tiču odlučivanja, jer predstavlja aktivnost menadžera, kada on na svoje saradnike, koji imaju odgovarajuće znanje, kvalitete i sposobnosti, prenosi ovlašćenja i odgovornost da obave neke određene zadatke. Međutim, to ne znači da menadžment više nije odgovoran kada

⁴⁹http://www.link-elearning.com/lekcija-Strate%C5%A1ki-menad%C5%BEment-ljudskih-resursa_5985, pristup sajtu 28.08.2016

⁵⁰ Martinović, M., Tanasković, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice. str.221

⁵¹http://www.link-elearning.com/lekcija-Strate%C5%A1ki-menad%C5%BEment-ljudskih-resursa_5985, pristup sajtu 29.09.2016..

se govori o upravljanju organizacijom, kao i da bude zaslužan za ostvarivanje rezultata. Ovde se u stvari deo ovlašćenja prenosi na zaposlene. Onda kada zaposleni ima neku određenu vlast u organizaciji biće lojalniji, produktivniji i bolje će obavljati svoj posao. Zato je potrebno da se u organizacijama primenjuje određeni stepen delegiranja ovlašćenja kao i davanje autoriteta u donošenju odluka.

4.2.3. Povratne informacije o radu

Da bi ciljevi u preduzeću bili uspešno ostvareni potrebno je da postoji povratna informacija o obavljenom poslu (*feedback*). Na taj način, zaposlenima se pruža informacija kakve su posledice njihovog ponašanja i rada na radnom mestu i kako su obavili svoj posao, tj. mogu da uporede svoje rezultate koje su postigli na radu sa očekivanjima predpostavljenog i time utvrde da li su oni u skladu, bolji ili lošiji.

Kada se zaposlenom pruži povratna informacija o tome kakav je učinak ostvario, radnik se time više motiviše i zalaže u radnom procesu. Na ovaj način poboljšava se komunikacija na relaciji menadžer zaposleni. U slučaju da zaposleni ne dobije povratnu informaciju o poslu koji je obavio, on neće znati da li je posao odrađen dobro, da li treba i na dalje tako da radi ili je potrebno da u toku svog radnog procesa nešto promeni, a sve to može dovesti do demotivisanja zaposlenog i do toga da zaposleni gubi samopouzdanje.⁵²

Značaj i funkcija povratne informacije koje se tiču rada kao i radne uspešnosti zaposlenih, ogleda se u sledećem: povećava samopouzdanje i motivaciju kod zaposlenog, omogućava da se zaposleni profesionalno još više razvija, uspostavlja otvorenije odnose i međusobno poverenje na relaciji zaposleni menadžer i zaposleni zaposleni, zaposlenom objašnjava koja su to očekivanja organizacije koja se tiču njega, koji su to standardi da bi postigao uspeh na svom radnom mestu, pruža se pomoć ali i podrška saradnicima, ukazuje zaposlenom da se njegov rad prati i ceni.⁵³

⁵² Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str.328

⁵³Ibid.str.332

Kada se daju povratne informacije zaposlenom, one mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivna povratna informacija ili *feedback* podrazumeva pohvale koje se upućuju zaposlenom kada svoj posao dobro obavi. Tada zaposleni dobije određeno priznanje ili pohvalu, za neko svoje određeno ponašanje ili dostignuće koje je postigao i koje je iznad očekivanog. Kada su povratne informacije pozitivne onda to donosi poboljšanje u kvalitetu rada, povećava se odgovornost zaposlenih, i klima u radnom okruženju je mnogo bolja. Pozitivne povratne informacije predstavljaju veoma moćno motivaciono sredstvo. Kada se odaje priznanje svima, ne samo kada se postigne neki veliki uspeh, organizacija pokazuje zaposlenima da se njihov trud koji su uložili ceni. Kada se govori o negativnim povratnim informacijama, menadžment mnogo treba da vodi računa kada i kako ih daje. Zaposleni različito reaguju na negativne informacije, ali to nikako ne znači da negativne informacije treba prećutati.⁵⁴ Kada se daju negativne informacije o radu to se odnosi na napore i ponašanje zaposlenih u toku rada koje treba poboljšati. Tada treba da se omogući da zaposleni iznese svoje mišljenje o tom problemu i da se zajedno dođe do konstruktivnog rešenja istog. Ako ne postoje povratne informacije o rezultatima rada, može se desiti da disfunkcionalno ponašanje zaposlenih vremenom bude pojačano. Zaposleni će se ponašati na isti način, misleći da svoj posao obavljaju kako treba, ispravno i da svojim poslom pospešuju ostvarenju cilja koje je organizacija zadala.

4.2.4. Priznavanje uspeha

Priznavanje uspeha, kao vid motivacije zaposlenih, predstavlja jednostavnu i moćnu tehniku. Cilj joj se ogleda u tome da se zaposleni pohvali kada dobro uradi posao. Time će menadžeri pokazati zaposlenima da se njihov dobar rad prati, ceni i nagrađuje. Priznanja koja se daju radnicima mogu biti finansijsko nagrađivanje ili pohvala, kao i ohrabrivanje za dalji nastavak takvog rada, ili neko drugo nematerijalno priznanje. Nematerijalna priznanja mogu biti formalni i neformalni programi priznanja. Formalni programi podrazumevaju utvrđene kriterijume koji služe za postizanje cilja organizacije i obično vode dodeli neke nagrade, priznanja ili pohvale. Neformalni programi najčešće nepodrazumevaju trošak i nisu fokusirani na nagrade, oni više utiču na to da se ponašanje zaposlenih promeni.

⁵⁴ Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.str.332

Da bi sistem priznanja bio efektivan treba dobro kreirati kako ciljeve tako i planove priznanja, koji će biti podjednaki za sve zaposlene. Veliki broj organizacija ne definišu načine kako će izgledati programi priznanja rada zaposlenih. Tako da zaposleni ne znaju kakvo i koje ponašanje može ih dovesti do priznanja. Iz tog razloga, ono što svaka organizacija treba da ima na umu jeste da pravičnost, doslednost kao i jasnoća i transparentnost kriterijuma moraju da budu važni kod ovog vida nagrađivanja zaposlenih.⁵⁵ Nejasni kriterijumi i selektivno biranje zaposlenih, bazirano na subjektivnim procenama menadžera, dovešće do nezadovoljstva zaposlenih. Sa druge strane, željene reakcije i ponašanje zaposlenih u organizaciji stalno će se ponavljati ako zaposleni uvidi da će ga posao koji bude dobro odradio i njegov postignuti rezultati dovesti do nekog oblika priznanja.

Priznanja kao vid motivacije i nagrađivanja zaposlenih ne dovodi do znatnog povećanja troškova. Kada se zaposlenom oda priznanje za odradeni posao, uloženi trud, kao i za ostvarene rezultate ono će imati snažno motivaciono dejstvo. Iz tog razloga veoma je poželjno da menadžeri, kada zaposleni obavi kvalitetno posao, odaju mu neki oblik priznanja koji može biti u vidu zahvalnice, javne pohvale, nagradnog ručka, raznih vrsta poklona i slično. To će zaposlenog još više motivisati, daće mu osećaj značajnosti, važnosti i ugleda. Ovde treba imati na umu da svi zaposleni neće podjednako ceniti isti oblik priznanja koji budu dobili. Pojedini zaposleni više će želeći novčanu nagradu, dok će neki više biti zadovoljniji pohvali i priznanju. Pojedini ljudi više vole nagrade koje sadrže neki element iznenađenja ili kada je priznanje nasumično upućeno njemu.

4.2.5. Pohvale i ukori

Snažan radni podsticaj predstavljaju pohvale za zaposlene. One mnogo znače zaposlenima jer im podižu samopouzdanje i afirmišu ih kao pojedinca ali i pred drugima – kolegama na radnom mestu.

Sa druge strane ukor ili kaznu nikada ne povezuju sa činiocem koji je do toga doveo, već ih uvek povezuju sa osobom koja ih je sprovela ili ih sprovodi. Tako da kazne i ukori mogu mnogo da utiču na klimu u organizaciji i mogu da naruše međuljudske odnose. U

⁵⁵ Martinović, M., Tanasković, Z.(2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice.str.223

slučaju da kazne-ukori ugroze položaj i ugled pojedinca u njegovom radnom okruženju ili društvenoj sredini u kojoj živi, onda kazne-ukori u stvari predstavljaju napad, gde se ugrožava samopoštovanje. U većini slučajeva ukori-kazne za zaposlenog predstavljaju demotivišući faktor, zbog toga ih treba izbegavati.

4.2.6. Usavršavanje i razvoj karijere

Za zaposlenog usavršavanje kao i razvoj njegove karijere predstavlja veoma snažan motivator. U tom slučaju zaposleni je više zadovoljan na svom radnom mestu kao i svojim radom, jer mu je odati priznanje od strane menadžera. Time se ukazuje na sposobnost zaposlenog da obavlja svoje poslove, i automatski mu se daje do znanja da može obavljati poslove i sa većom odgovornošću. Pod napredovanjem ovde se podrazumeva vertikalno kretanje kadrova. Zaposleni se upućuje na bolje radno mesto, bolje plaćen posao, na poslove gde su bolji radni uslovi, radnik dobija veću slobodu i odgovornost. Napredovanje nije uvek povezano sa postignutim rezultatima u procesu rada. U najvećem broju slučajeva, u našoj zemlji, napredovanje ide prebrzo, bez objašnjenja zašto dolazi do napredovanja, i nema jasnih i objektivnih kriterijuma za napredovanje. Iz ovih razloga, ovaj vid motivacije u našem poslovnom okruženju nije iskorišćen na adekvatan način.

4.2.7. Fleksibilni oblici radnog vremena

Kao veoma dobro i efikasno motivaciono sredstvo pokazalo se fleksibilno radno vreme. U ovoj strategiji motivacije zaposlenih upotrebljavaju se razne metode kao i tehnike planiranja za organizaciju radnog vremena zaposlenog. Da bi se povećala motivacija zaposlenih sve češće se upotrebljavaju nestandardni ali i atipični oblici organizacije i rasporeda radnog vremena. Kod ovog tipa motivacije cilj je da se pomoću korišćenja različitog radnog vremena, što više usklade obaveze koje ima zaposleni na svom radnom mestu i njegov privatni život. Najčešći oblici korišćenja fleksibilnog rasporeda rada su:

- fleksibilno radno vreme,
- deljenje posla,
- zbijena radna nedelja,

- rad na daljinu.

Raspored gde zaposleni treba da odradi određeni broj sati u toku nedelje predstavlja fleksibilno radno vreme *flextime*. Ovde zaposlen sam bira kada će započeti i kada završiti svoj radni dan. Ovde ipak treba takav način radnog vremena uskladiti sa pravilima koje ima organizacija. Ovakav vid radnog vremena tj. fleksibilnog radnog vremena u mnogome povećava moral zaposlenih. Povećava se produktivnost rada kao i opšte zadovoljstvo zaposlenih. Kada na ovakav način zaposleni planira svoje radno vreme i usklađuje ga sa pravilima organizacije, onda zaposleni može mnogo bolje da svoje poslovne obaveze uskladi i iskombinuje sa privatnim obavezama. Nedostatak koji prati ovaj vid motivacije zaposlenih jeste što ne može svako radno mesto da ima fleksibilno radno vreme. Ovakav vid radnog vremena može se primeniti kod stručnih, menadžerskih i službeničkih poslova. Ovde zaposleni zloupotrebljavaju radno vreme, a i kontrolu i nadzor zaposlenih gotovo da je nemoguće izvesti.

Bez obzira na nedostatke, fleksibilno radno vreme počinje sve više da se koristi. Na to ukazuju podaci iz SAD, gde više od četvrtine zaposlenih koji imaju puno radno vreme, koriste fleksibilne rasporede rada. Što se tiče Evropske Unije, podaci ukazuju da se fleksibilno radno vreme više koristi u severnoj i u zapadnoj Evropi. Najviše se koristi u Danskoj, Švedskoj, Nemačkoj, Finskoj i Norveškoj. U ovim zemljama više od polovine zaposlenih koristi neki od oblika fleksibilnog radnog vremena. Što se tiče novih država članica iz istočne Evrope, kod njih je i dalje zastupljeno radno vreme koje iznosi 40 sati nedeljno.⁵⁶

Podela – deljenje posla podrazumeva da 40 časovnu radnu nedelju međusobno dele dve ili više osoba.⁵⁷ Kod ovog oblika radnog vremena, dva ili čak i više zaposlenih rade posao koji zahteva puno radno vreme. Što znači da je radno vreme ovih zaposlenih skraćeno. Za ovaj vid radnog vremena opredeljuju se najčešće zaposleni roditelji jer ne žele da rade puno radno vreme.

⁵⁶ Ilievska, M. (2000). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka škola strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, Niš, str.194.

⁵⁷ Vesić, D. (2009). *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.177

Zbijena radna nedelja predstavlja fleksibilno radno vreme gde se nedeljni posao obavlja za manje od pet dana. Kada se upražnjava ovakav način radnog vremena, radna nedelja ima manje dana, ali se zato pojedini dani produžavaju radnim satima bez dodatnih troškova koji radnici dobijaju kada je u pitanju prekovremeni rad.⁵⁸ Nedostaci ovog oblika fleksibilnog radnog vremena je mogućnost preteranog umaranja zaposlenih, gde se obično javlja smanjenje koncentracije i tada dolazi do grešaka u radu. Kod ovakvog oblika radnog vremena smanjuje se i sigurnost na radu.

Rad na daljinu - *telework* podrazumeva obavljanje poslova van kancelarije. Ovome je u mnogome doprinela savremena informaciona tehnologija kao i Internet. Ovaj oblik fleksibilnog radnog vremena omogućava zaposlenom da svoj posao može obavljati i kod kuće. Na ovaj način povećava se produktivnost, jer je ometanje u toku rada smanjeno na minimum. Takođe, povećava se zadovoljstvo zaposlenih jer imaju slobodu u toku obavljanja svojih radnih zadataka, i nemaju stalni nadzor i kontrolu svojih nadređenih.⁵⁹ Međutim, ovaj način rada ima svoje nedostatke, a oni su: dolazi do izolovanosti zaposlenog od prijatelja i kolega, dolazi do nedostatka socijalnog kontakta, opada disciplina i samokontrola u radu. Ovakav vid rada dobar je kada je u pitanje rutinsko obavljanje zadataka gde se obrađuju određeni podaci, zatim određene mobilne delatnosti, i za one poslove koji se zasnivaju na znanju.⁶⁰

Na osnovu gore navedenog proizilazi potvrda druge posebne hipoteze koja glasi „Fleksibilni oblici radnog vremena motivišu zaposlene da ulože maksimum svojih sposobnosti i povećaju produktivnost na svom radnom mestu.“

4.2.8. Team bulding

Kao što je do sada mnogo puta rečeno savremeni način poslovanja, uvođenje savremenih tehnologija poslovanja zahtevalo je savremenije motivisanje radnika. Jedan takav vid savremene motivacije zaposlenih predstavlja i *team building*.

⁵⁸Vojnović, B., *Evaluacija rada zaposlenih*, [http:// www.link-elearning.com/lekcija-Evaluacija-rada-zaposlenih-1409](http://www.link-elearning.com/lekcija-Evaluacija-rada-zaposlenih-1409), preuzeto 15.08.2015

⁵⁹Vesić, D.(2009). *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.179

⁶⁰Ibid, str.179

Team Building aktivnosti se sprovode na različite načine i predstavlja širok spektar aktivnosti kojima se utiče na poboljšanje timskih performansi. Ovaj vid aktivnosti mogu biti od najjednostavnijih do veoma složenih u kojima se povezuju određene dinamičke vežbe, simulacije ili višednevne radionice koje su osmišljene da bi stimulisali zaposlene u random timu i da bi razvijali njihova znanja a samim tim i sam tim.

Team building ne sme se posietvetiti sa timskom rekreacijom, jer su to dva različita pojma i načina motivisanja zaposlenih. Timska rekreacija predstavlja skup aktivnosti za timove, koje imaju sportsko-rekreativni karakter. *Team building* predstavlja proces gde se timovi stvaraju od nule. Njegov cilj je da se tokom rada u timu od učesnika i celokupnog tima dobije ono najbolje što je moguće. Ovim vidom timu koji radi u jednoj organizaciji obezbeđuje se samorazvoj, liderske veštine, pozitivna komunikacija u timu, bliska saradnja među članovima, kao i to da se svi problem rešavaju timski.⁶¹

Svrha uvođenja *team building*-a ogleda se u sledećem: kod pojedinca i tima se razvijaju poželjne osobine, poboljšava se komunikacija među zaposlenima, konfliktne situacije mnogo se brže i lakše rešavaju, radno mesto postaje prijatnije okruženje, zaposleni se bolje upoznaju, jača se samopouzdanje kao i timski duh, u timu se preuzima rizik poslovanja i odgovornost u toku donošenja odluka, svi su na istoj strani uključujući i postavljanje ciljeva, timski se kako planiraju tako i donose odluke, veća je kreativnost u toku rešavanje problema.⁶²

Funkcije *team building*-a ogledaju se u tome da se članovi tima približavaju jedni drugima, motivišu jedni druge i zabavljaju u toku rada. Kada se završi sa timskim vežbama dolazi do razmene mišljenja među članova tima o stečenom iskustvu i znanju tokom vežbi. Na ovaj način članovi tima mogu razmeniti iskustvo koje su stekli tokom učestvovanja u timskom radu i samim tim mogu da ga pretvore u znanje koje kasnije mogu da primene u situacijama koje mogu da se dese na poslu.⁶³

Kao što smo mogli videti iz gore izloženog, da bi zaposleni u potpunosti bili posvećeni poslu, motivisani ali i zadovoljni na njemu treba u proces motivacije zaposlenih

⁶¹http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html?...i..., preuzeto 17.09.2015.

⁶²http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html?...i..., preuzeto 20.09.2015.

⁶³http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html?...i..., preuzeto 20.09.2015.

uključiti i nematerijalni vid nagrada. Ovim smo potvrdili polaznu hipotezu rada „Nematerijalne strategije motivacije, poput usavršavanja zaposlenih kroz seminare, radionice ili *team building*, kojima se oni razvijaju, proširuju postojeća i stiču nova znanja predstavlja način povećanja produktivnosti zaposlenih u praksi.“

5. ISTRAŽIVANJE

Kao što smo mogli videti u teoretskom delu ovog rada, na zadovoljstvo i postignuti uspeh zaposlenih ne utiču samo materijalni motivatori, već na zaposlene ponekad više utiču nematerijalni podsticaji-motivatori. Savremena i uspešna organizacija, da bi uspešno poslovala i uspela da ostvari zadate ciljeve, treba da izgradi takav sistem motivacije koji sadrži kako materijalne tako i nematerijalne podsticaje, koji će imati efekat kako na zaposlene tako i na sam rad organizacije.

Ljudski kapital poslednjih godina postaje ključ uspeha svake firme i osnov konkurentske prednosti na tržištu koje je iz godine u godinu sve zahtevnije. Samim tim i motivacija postaje ključni segment uspeha svake firme. Dobra motivacija kod radnika izaziva zadovoljstvo, želju za dokazivanjem, radnik povećava svoj učinak u organizaciji, i time doprinosi boljem pozicioniranju svoje organizacije na tržištu, kao i sam profit firmi.⁶⁴ Motivisani zaposleni su komunikativni, otvoreni, odgovorni, energični, spremni su na nove poslovne poduhvate i izazove.

Pitanjem kojim menadžment u našim kompanijama treba da se bavi jeste motivacija zaposlenih. Kod motivacije zaposlenih veoma je bitno znati koje su to osnovne potrebe zaposlenih, šta ih to pokreće na rad, odricanje, požrtvovanost na svom radnom mestu. U velikom broju slučajeva potrebe koje imaju zaposleni kao i motivi koji ih pokreću ne razumeju se i ignorišu. Sve ovo dešava se i izraženo je u tranzitnim ekonomijama (kakav je slučaj u našoj zemlji), gde je veoma zastupljena siva ekonomija. U ovakvim ekonomijama dominiraju najsuroviji oblici liberalnog kapitalizma, gde se ne poštuju osnovna ljudska prava zaposlenih. U takvim ekonomijama, kakva je i u našoj zemlji, niko ne obraća pažnju na motivisanost i potrebe zaposlenih.

Važan zadatak menadžmenta kada je u pitanju motivacija zaposlenih jeste utvrđivanje i praćenje potreba kao i čemu zaposleni daju prednost u nagrađivanju njihovog rada. Ovde dolazi do nesporazuma u mišljenjima menadžera, između onoga šta on misli šta njegovi saradnici žele i onoga šta zaista saradnici žele. U većem broju slučajeva kada menadžer iskaže mišljenje šta to motiviše zaposlene, on ustvari pokazuje kakvo je njegovo mišljenje o

⁶⁴Ugrinov, D., Stojanov, A. (2013). *Menadžment i motivacija zaposlenih*, Pravno ekonomski pogledi, br.1/2013.

zaposlenima. Ovde menadžeri ne prate želje i preferencije zaposlenih, ne poznaju svoje podređene. Suština naših preduzeća jeste da sve odluke donosi direktor, pa samim tim i sva odgovornost je na njemu. Većini ovakav način delegiranja ovlašćenja odgovara. Međutim, ako se pogleda suština problema uviđa se da direktori ne mogu u svakoj situaciji realno da procene stanje, udube se u problematiku, ne mogu oni u svakom momentu i svuda da budu prisutni.

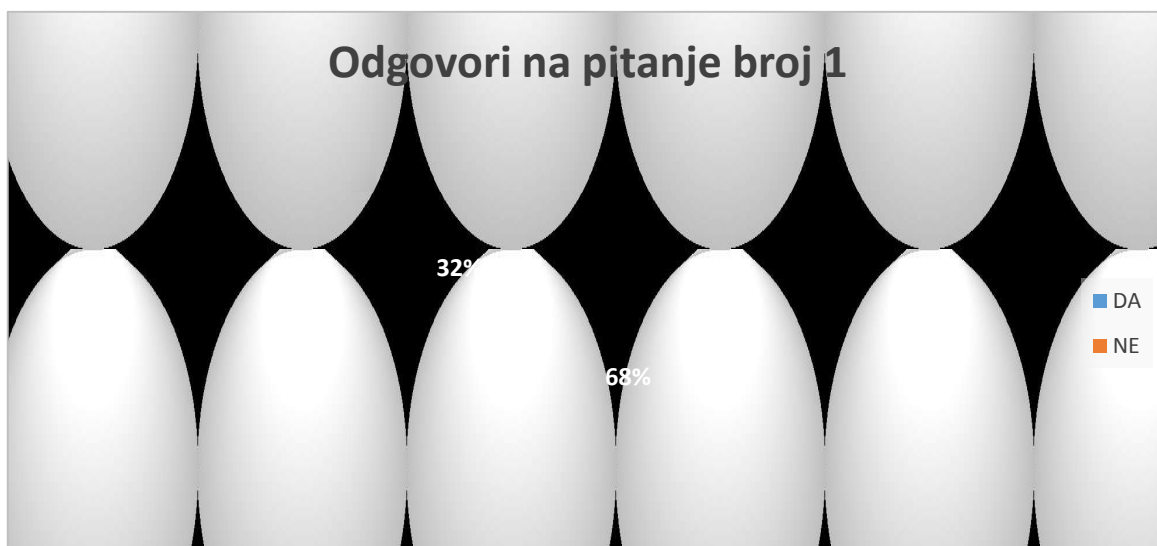
Cilj ovog istraživanja ogleda se u tome da se ukaže kojim vidovima motivacije tj. kojim faktorima - materijalnim ili nematerijalnim su zaposleni više zadovoljniji.

Istraživanje o motivaciji zaposlenih je sprovedeno 2016.godine u maju mesecu, na uzorku od 60 ispitanika, u četiri domaće kompanije, a povratna informacija je dobijena od 41 anketiranog ispitanika. Od ukupnog broja anketiranih ispitanika njih 23 (56%) bilo je muškog pola, dok je 18 (44%) ispitanika bilo ženskog pola. Što se tiče starosne dobi, njih 18 (44%) bilo je starosti između 31 i 40- te godine, 15 (37%) starosti 20-30 godina, a 8 (19%) starosti između 50-60 godina. Zaposleni su bili raspoređeni na raznim radnim mestima i imali su različita stručna obrazovanja, stručno obrazovanje koje su imali zaposleni bilo je: 23 (56%) srednja stručna sprema, 10 (24%) viša stručna sprema i 8 (20%) visoka stručna sprema.

Anketni list sastojao se od petnaest pitanja otvorenog tipa. Zaposleni su na ponuđene odgovore imali mogućnost da zaokruže onaj koji su smatrali ispravnim. Na jedno pitanje tj. poslednje pitanje zaposleni su davali potpuniji odgovor.

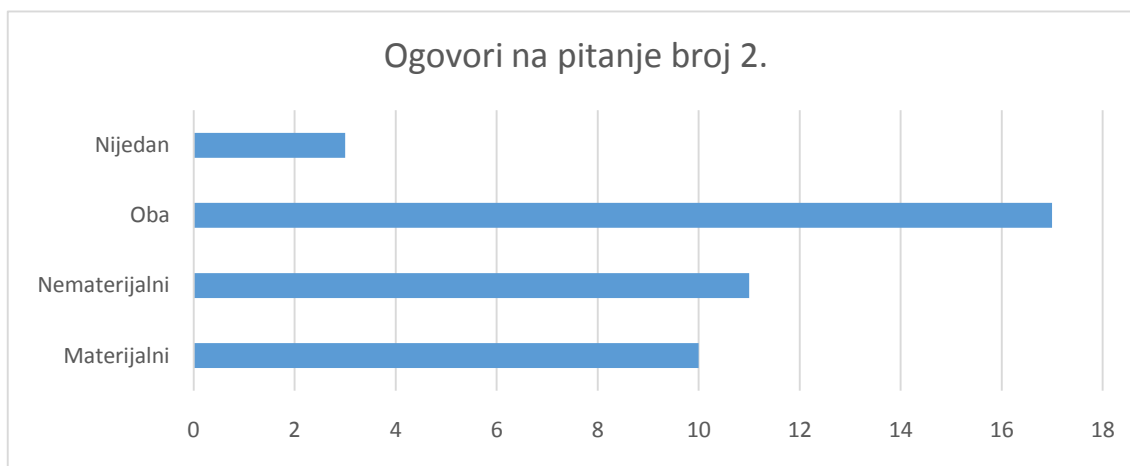
U nastavku rada biće prikazani odgovori koji su dali anketirani zaposleni. Odgovori su prikazani grafički i procentualno.

Pitanje broj 1. Da li u Vašoj organizaciji postoji nagrada za uspešno odrađen posao?



Kao što može da se vidi iz grafikona broj 1. u organizacijama u kojima je zaposleno 68% naših ispitanika postoji nagrada za zaposlenog ako uspešno uradi svoj posao. Kao što smo mogli videti iz teoretskog dela ovog rada, radnik koji je motivisan i kod koga se ceni njegov uloženi trud na radnom mestu produktivniji je, zadovoljan je svojim radnim mestom kao i organizacijom i svojim pretpostavljenim. Na ovaj način menadžeri i direktori preduzeća mogu da zadrže kvalitetan kadar, a time i pokazuju i cene trud svojih zaposlenih.

Pitanje broj 2. Ukoliko u Vašoj organizaciji postoji nagrada za uspešno urađen posao, koja je od navedenih?



Iz grafikona broj 2. može se zaključiti da zaposleni u najvećem broju slučajeva dobijaju kako materijalni tako i nematerijalni podsticaj za svoj obavljeni radni zadatak. Iz grafikona može se uočiti da: 24% zaposlenih bilo je materijalno nagrađeno za svoje zalaganje na poslu, 27% zaposlenih je izjavilo da je bilo nematerijalno nagrađeno za uspešno odrađen posao,

najveći broj zaposlenih 42% izjavilo je da se u njihovoj organizaciji za dobro obavljen posao motivišu radnici kako materijalnim tako i nematerijalnim nagradama, 7% zaposlenih je izjavilo da u njihovoj organizaciji ne postoji ni jedan vid nagrade za uspešno obavljen posao. Iz datih odgovora zaposlenih možemo zaključiti da je manje od 50% zaposlenih imalo i materijalne i nematerijalne podsticaje za svoje zalaganje na poslu. Ono što svakom menadžmentu preduzeća treba da bude prioritet jeste da svaki zaposleni ima potrebu da se njegov rad primeti, da se nagradi, jer to zaposlenom daje više samopouzdanja, više zalaganja na samom radnom mestu. Kod vidova motivacije zaposlenih od velikog je značaja da menadžment zna svoje zaposlene, njihova razmišljanja jer na svakog zaposlenog određeni vid motivacije tj. nematerijale i materijalne nagrade ne deluju isto. Zbog toga je potrebno poznavati psihologiju i razmišljanje zaposlenih da bi menadžment znao koji vid nagrade treba da da svom zaposlenom. Zalaganje zaposlenog kao i njegovo ispunjavanje zadataka vodi ka ostvarenju cilja kompanije, zadržavanja konkurencije na tržištu i veći profit.

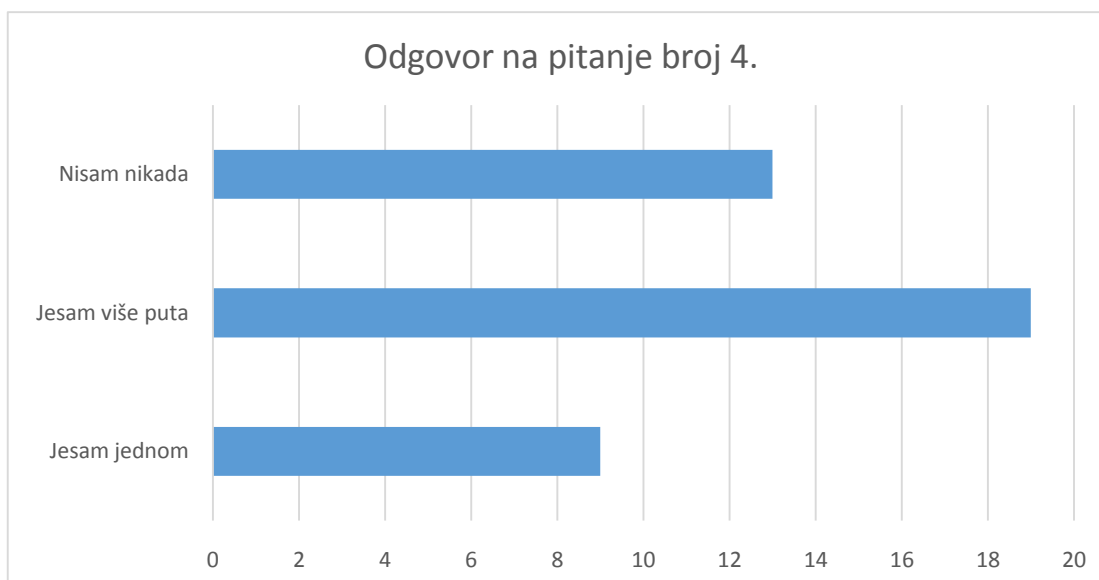
Pitanje broj 3. Da li više cenite materijalne ili nematerijalne podsticaje za uspešno obavljen posao?



Iz grafikona broj 3. može se zaključiti da zaposleni u našoj zemlji 76% najviše cene materijalni vid nagrada, zatim 17% podjednako cene i jedan i drugi, dok najmanji broj zaposlenih 7% ceni nematerijalni vid nagrada. Situacija koja prati Republiku Srbiju zadnjih 20-tak godina, ukazuje da je socijalni status zaposlenih na ivici egzistencije, slaba materijalna situacija i velika nezaposlenost. Zato i rezultati urađene ankete ne treba shvatiti olako tj. odmah zaključiti i misliti da zaposleni u našoj zemlji ne znaju šta su to nematerijalni podsticaji i koliko oni mogu više da utiču na njihovu produktivnost, veću mogućnost zadržavanja svojih radnih mesta i bolje i uspešnije obavljanja radnih zadataka, već treba pre

sagledati sa aspekta nivoa njihove materijane egzistencije i mogućnosti zadovoljenja osnovnih, primarnih potreba tj. koliko su im zadovoljene i koliko im je to omogućeno da zadovolje svoje primarne, osnovne potrebe. Naime, Maslov je izneo hipotezu da su motivi organizovani na način da postoje prioriteti i hijerarhija važnosti. To znači da se interni konflikti izbegavaju jer jedan motiv ima prioritet u odnosu na drugi. Razlog ukazivanja na Maslovljevu teoriju motivacije jeste upravo materijalni podsticaji i motivatori, jer zaposleni materijalnim sredstvima zadovoljavaju prve motive u Maslovljevoj hijerarhiji tj. fiziološke motive (hrana, voda, odevanje itd.). Što pored ekonomske i socijalne situacije koje smo naveli opravdava rezultate ankete, znači zaposleni u našoj zemlji materijalnim podsticajima zadovoljavaju svoje fiziološke potrebe, tj. potrebe koje se nalaze na najnižoj tački Maslovljeve hijerarhije motiva. Ovde menadžment preduzeća treba da odigra glavnu ulogu tj. treba da bude u dobrim odnosima sa svojim podređenima, razgovara sa zaposlenima, uvidi da li su zaposleni upućeni u značenje nematerijalnih podsticaja i koji bi to nematerijalni podsticaji motivisali zaposlene da daju svoj bolji učinak na svom radnom mestu.

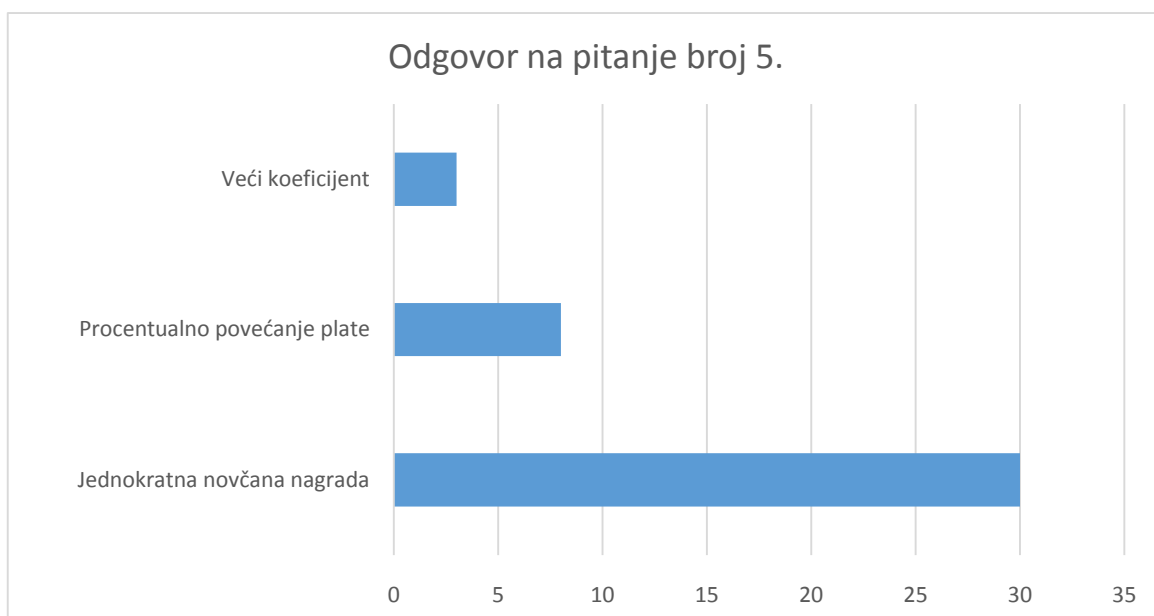
Pitanje broj 4. Da li ste ikada dobili neku nagradu za svoj trud i dobro obavljen posao?



Grafikon 4. nam pokazuje da je: 46% zaposlenih bilo više puta nagrađeno za zalaganje u firmi, zatim slede zaposleni koji nikada nisu bili nagrađeni i to 32%, i na kraju zaposleni koji su bili jednom nagrađeni za dobro obavljen posao njih 22%. Na osnovu datih odgovora manje od 50% zaposlenih bilo je nagrađivano više puta, što ukazuje da u organizacijama koje cene svoje zaposlene ukazuju im poštovanje i vrednuju njihov trud. Sa

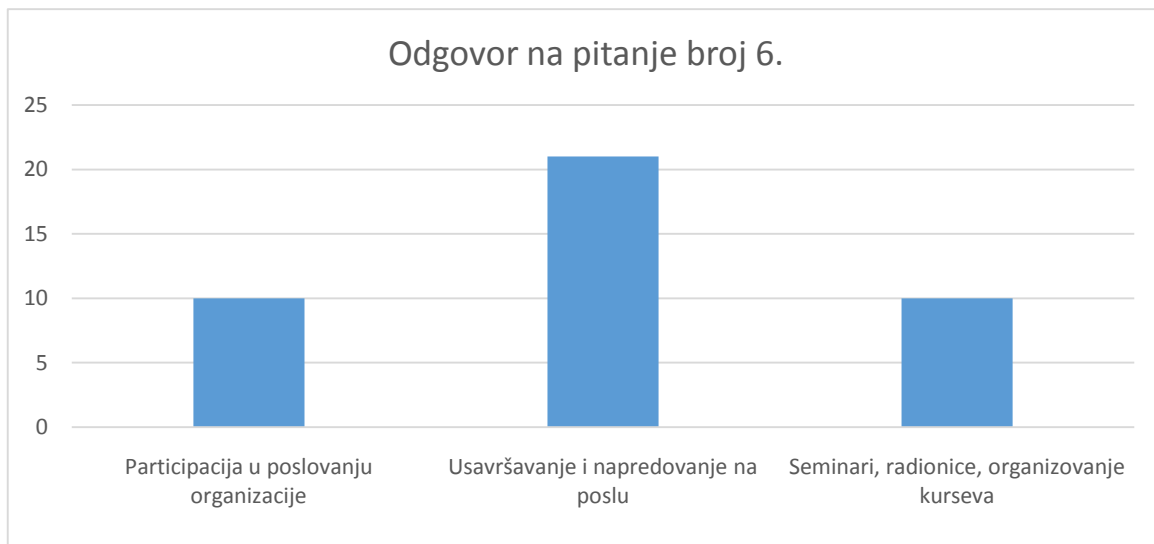
druge strane u organizacijama gde zaposleni nisu bili ni jednom nagrađivani, ne ukazuje da u njima ne postoji vid motivacije i nagrade za zaposlene. Možda se anketirani radnici nisu dovoljno založili na svom radnom mestu, nemaju želju da napreduju ili dobro obave svoj posao. Njima je možda bitno samo da odrade svoje radno vreme i za to prime materijalnu nadoknadu koja im sledi svakog meseca tj. platu. Ako je takav slučaj onda menadžment ljudskih resursa treba ovde da odigra glavnu ulogu među svojim zaposlenima, da uvidi, prouči i shvati zašto se radnik tako ponaša, šta mu to smeta u organizaciji u kojoj radi, da li postoji način i neki vid motivacije koji bi ga pokrenuo i dao njegovu veću produktivnost kao i veće zalaganje na svom radnom mestu. Dobri međuljudski odnosi u organizaciji između menadžmenta i zaposlenih ovde igraju jednu od važnih uloga.

Pitanje broj 5. Ako ste ikada dobili materijalnu nagradu kakva je to nagrada bila?



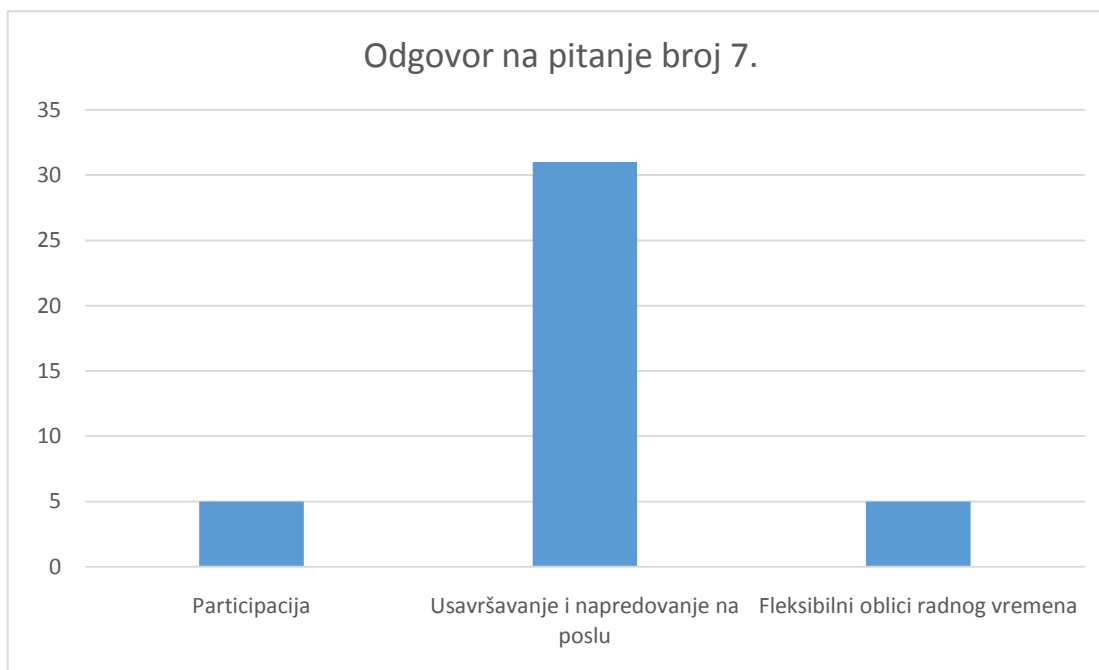
Na pitanje broj 5. zaposleni su dali sledeće odgovore: 73% zaposlenih bilo je nagrađeno jednokratnom novčanom pomoći, 20% zaposlenih imalo je procentualno povećanje plate, 7% zaposlenih veći koeficijent. Dati odgovori od strane anketiranih ukazuju da se zaposleni u najvećem broju slučajeva nagrađuju jednokratnom novčanom nagradom. Može se zaključiti da menadžment organizacija smatra da je jednokratna pomoć najveća motivacija za zaposlene kao vid novčane nagrade. Obično se ovaj vid nagrada daje jedanput godišnje kada je dan firme, ili neki praznik, a u većini slučajeva pred novu godinu.

Pitanje broj 6. Koji vid nematerijalnih podsticaja za uspešnije obavljanje posla je zastupljen u Vašoj organizaciji?



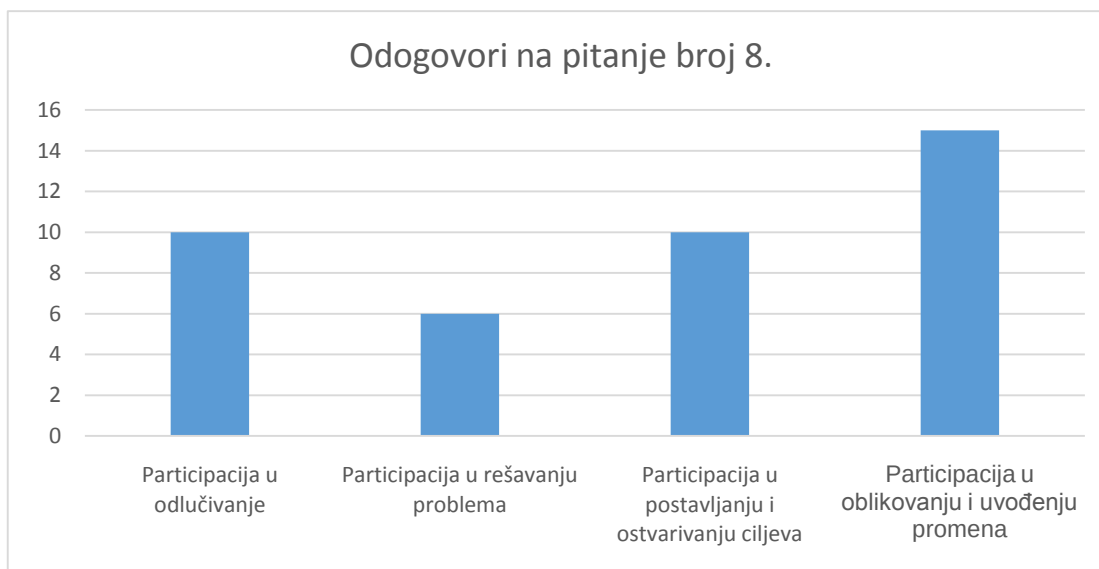
Iz grafikona 6. može se videti da u najvećem broju organizacija 52% zaposlenih su bili nematerijalno nagrađeni, motivisani usavršavanjem a nakon toga napredovali su na poslu, 24% zaposlenih motivisani su participacijom, i isto toliko seminarima, radionicama i raznim kursovima. Ono što je veoma bitno kod ovog vida motivacije zaposlenih jeste da je rukovodeći kadar uvideo značaj svojih zaposlenih i usavršavanjem kao i napredovanjem na poslu ukazali su da cene i poštuju uloženi trud svojih zaposlenih, u njima su uvideli potencijal za obavljanje drugog, odgovornijeg, složenijeg posla. Ovim smo potvrdili treću posebnu hipotezu koja glasi „Motivacija zaposlenih kroz seminare, kurseve i radionice povećava produktivnost zaposlenih i utiče na njihovo napredovanje na radnom mestu. Na taj način organizacije zadržavaju stručan kadar, svojim zaposlenima ukazuju još veće poverenje i stimulišu ih da i dalje napreduju i budu još više angažovaniji na svojim radnim mestima i daju još veći maksimum. Time organizacije dobijaju još savršeniji kadar, ostvaruju svoje ciljeve i zadržavaju svoju poziciju na tržištu.

Pitanje broj 7. Koja od nematerijalnih podsticaja na produktivnost rada bi najviše odgovarala Vama?



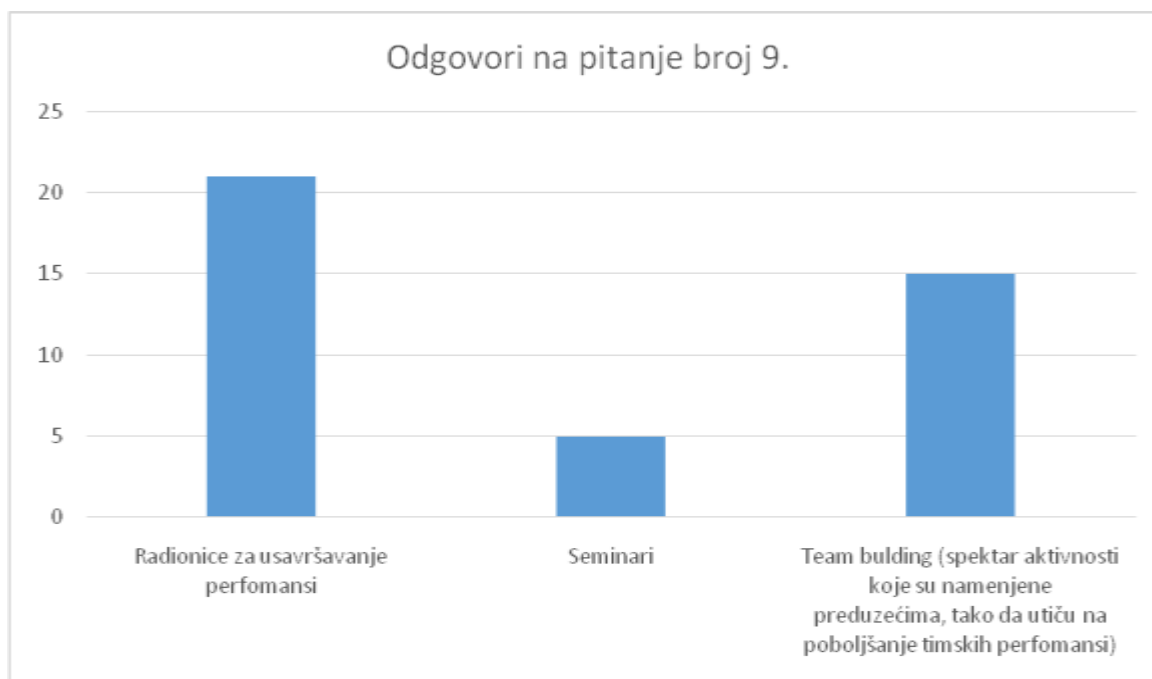
Iz grafikona 7. može se zaključiti da najveći procenat anketiranih 76% najviše motiviše kao nematerijalni vid motivacije usavršavanje i napredovanje na poslu, 23% zaposlenih motiviše fleksibilno radno vreme, 23% motiviše participacija. Ono što možemo zaključiti iz ovog odgovora jeste da zaposleni u našoj zemlji žele da se usavršavaju, da upotpune svoje znanje jer će time pomoći organizaciji da uspešnije posluje i postigne profit. Isto tako na osnovu odgovora zaposleni smatraju da usavršavanjem i napredovanjem na poslu mogu bezbednije da zadrže svoje radno mesto, zadovolje svoje pretpostavljene i u nekom budućem periodu da napreduju na svom radnom mestu.

Pitanje broj 8. Koji bi Vama od navedenih vidova participacije najviše odgovaralo za produktivniji rad?



Iz grafikona broj 8. možemo zaključiti da najveći broj zaposlenih, njih 37% vidi podsticaj u participacijama u oblikovanju i uvođenju promena, podjednak broj zaposlenih njih 24% u participaciji o odlučivanju i participaciji u postavljanju i ostvarivanju ciljeva i najmanji broj zaposlenih, njih 15%, u participaciji u rešavanju problema. Dobijenim odgovorima na postavljeno pitanje ukazuje se da zaposleni u našoj zemlji žele promene u svojim organizacijama i da svojim aktivnim učešćem u njima žele da doprinesu inovativnosti kako na svom radnom mestu tako i u poslovanju preduzeća. Inovativnost u današnjem savremenom poslovanju ključ je konkurencije i zadržavanja dobre pozicije preduzeća na tržištu. Samim zalaganjem radnika, uvažavanjem njihovih mišljenja o promenama vrstama i načinu njihovog uvođenja, kod radnika stvara će manje otpore i negodovanja. Učestvovanjem u odlučivanju kao i ostvarivanju postavljenih ciljeva zaposleni povećavaju svoju produktivnost, što dovodi i do povećavanja produktivnosti preduzeća. Ovim smo potvrdili prvu posebnu hipotezu koja glasi „Participacija zaposlenih kao nematerijana motivacija povećava produktivnost zaposlenih kroz konstruktivna rešenja za određene probleme“.

Pitanje broj 9. Koji bi Vama od navedenih nematerijalnih podsticaja najviše odgovaralo za uspešnije obavljanje posla?



Iz grafikona 9. možemo zaključiti da najveći broj zaposlenih, njih 51%, najveću korist od nematerijalnih podsticaja za njihovo usavršavanje vide u radionicama za usavršavanje perfomansi, 37% zaposlenih smatraju *team bulding* kao najbolji vid njihovog usavršavanja, dok 12% zaposlenih smatra da su seminari najbolji vid njihovog usavršavanja za posao koji obavljaju. Na osnovu dobijenih rezultata, možemo zaključiti da zaposleni uviđaju značaj savremenih načina svog usavršavanja i edukovanja. Veći broj zaposlenih u svojim preduzećima radi na pojedinačnim poslovima, međutim na osnovu dobijenih odgovora može se videti da uvažavaju i vide značaj timskog rada. To nam ukazuje da su zaposleni svesni da timski rad vodi ka boljem sagledavanju važnosti posla, da timskim radom može bolje, uspešnije i kvalitetnije da se reši problem ako postoji, da se timskim radom povećava produktivnost rada koji dovodi do toga da preduzeće još bolje posluje, ostvari profit, i da zadrži svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Ovim smo takođe potvrdili polaznu hipotezu rada „Nematerijalne strategije motivacije, poput usavršavanja zaposlenih kroz seminare, radionice ili team building, kojima se oni razvijaju, proširuju postojeća i stiču nova znanja predstavlja način povećanja produktivnosti zaposlenih u praksi.“

Pitanje broj 10. Da li ste za to da dobar – loš rad treba nagraditi pohvalama – ukorima?



Iz grafikona broj 10. može se zaključiti da 90% anketiranih zaposlenih smatra da zaposlene treba nagraditi ali i kazniti u slučaju da ne obavljaju svoj posao kako treba i ako je produktivnost njihovog rada nizak. Ovde se može izvesti zaključak da zaposleni cene nagradu koju dobijaju za svoj uloženi trud i angažovanje na radnom mestu, ali isto tako smatraju da nesavesnog i lošeg radnika svakako treba kazniti.

Pitanje broj 11. Po Vašem mišljenju koji faktor ima veći podsticaj na uspešnije obavljanje posla?



Iz grafikona 11. možemo zaključiti da više od polovine anketiranih zaposlenih njih 73% više cene i preferiraju materijalne podsticaje tj. bonuse, povećanje plate i drugo, a 27% zaposlenih više cene nematerijalne podsticaje tj. bolji uslovi rada, napredovanje na poslu i dr. Kao i u grafikonu 3., i ovde ne treba prenađati sa zaključkom da u našoj zemlji radnici

nisu edukovani kad su u pitanju nematerijalni vidovi podsticaja već treba postaviti pitanje da li su pri davanju odgovora vođeni činjenicom da je u našoj zemlji socijalni status zaposlenih na ivici egzistencije, slaba materijalna situacija i velika nezaposlenost koja vodi da primarne, egzistencijalne potrebe zaposlenih nisu zadovoljene. Kao što je bilo reči u teoretskom delu, tek kad zadovoljimo primarne, biološke, egzistencijalne potrebe možemo da se usredsredimo i zadovoljimo socijalne potrebe tj. potrebe višeg reda.

Pitanje broj 12. Da li smatrate da obogaćivanje posla (dobijanje veće odgovornosti i ovlašćenja, dodatni poslovi...) predstavlja pozitivan faktor nagrađivanja?



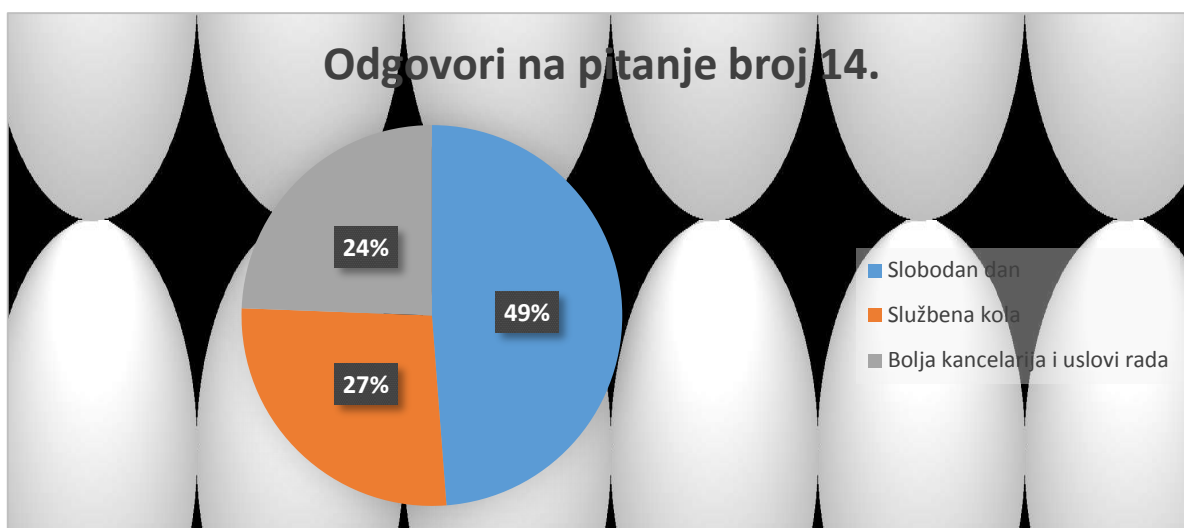
Iz grafikona broj 12. može se zaključiti da je veoma mala razlika kod anketiranih zaposlenih kod ovog odgovora. Možemo reći da zaposleni sve više prihvataju odgovornost na poslu njih 54% i to ne smatraju kaznom nego nagradom, to znači da zaposleni smatraju da poslodavac ima poverenja u njih, daje im mogućnost da budu kreativni i pokažu svoje znanje. Sa druge strane 46% zaposlenih smatra da obogaćivanje posla ne predstavlja nagradu. Oni smatraju da poslodavac time želi da im da veći obim posla za istu platu, kod njih se budi sumnja da će neki drugi radnik biti otpušten i da se zbog toga povećava kako njegova odgovornost tako i njegove obaveze na poslu.

Pitanje broj 13. Da li ste mišljenja da radnika koji je obavio dobro posao treba adekvatno nagraditi?



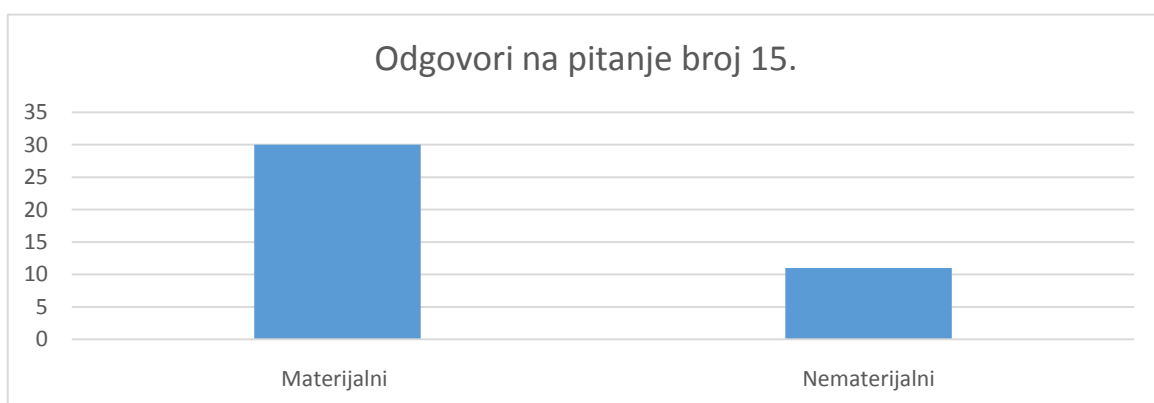
Iz grafikona broj 13. može se zaključiti da najveći broj anketiranih zaposlenih, njih 93%, smatra da dobrog, odgovornog i savesnog radnika svakako treba nagraditi. Oni smatraju da je nagrada pozitivan faktor za još bolje obavljanje posla, još većeg motivisanja zaposlenog da svoje obaveze završava na vreme. Sa druge strane, 7% zaposlenih smatra da ne treba nagraditi radnika koji je dobro obavio svoj posao. Oni smatraju da svaki radnik treba da završi ono što mu je zadato, da je to u okviru njegovog radnog mesta i da zbog toga ne treba nagrađivati zaposlenog.

Pitanje broj 14. Po Vašem mišljenju koja od sledećih nematerijalnih nagrada je najprimernija za dobro obavljen posao?



Iz grafikona broj 14. može se zaključiti da najveći broj zaposlenih, njih 49%, želi slobodan dan za dobro obavljen posao, 27% zaposlenih kao motivaciju za dobro obavljen posao smatra korišćenje službenog vozila, dok 24% zaposlenih smatra da bi bolje kancelarije i uslovi rada ih još više motivisalo da bolje i uspešnije obavljaju svoje radne zadatke. Poslednji odgovor mogao bi dvojako da se protumači tj. da zaposleni rade u neadekvatnim uslovima ili sa druge strane smatraju da bi bolji uslovi i prijatnije okruženje bilo veći motiv za uspešnije obavljanje posla.

Pitanje broj 15. Da li mislite da je za budućnost Vašeg opstanka u preduzeću u kome radite bolji materijalni ili nematerijalni podsticaji?



Iz grafikona broj 15. može se zaključiti da je 73% anketiranih zaposlenih smatra da su materijalni podsticaji bitniji za budućnost njihovog opstanka u preduzeću dok, 27% anketiranih radnika smatra da su to nematerijalni podsticaji. Odgovori koji su dodatno dati bili su razni. Najveći broj anketiranih je reklo da sa materijalnim podsticajima mogu sebi da obezbede bolju egzistenciju a time i usavršavanje koji sami žele. Oni koji su rekli da im je za opstanak u preduzeću bitniji nematerijalni podsticaj uglavnom su davali odgovore da su tako sigurniji da će ostati u preduzeću i neće dobiti otkaz.

Na osnovu rezultata, koje smo dobili tokom ovog istraživanja, može se reći da su u preduzećima ipak više zastupljeni materijalni od nematerijalnih podsticaja za rad, kao i da se kod zaposlenih više cene materijalni podsticaji. Međutim, ne možemo olako zaključiti da su preduzeća kao i zaposleni nedovoljno edukovani o značaju nematerijalnih podsticaja, jer ekonomsko stanje u našoj zemlji je na rubu egzistencije, a samim tim i egzistencijalni nivo i mogućnosti zadovoljena osnovnih, primarni potreba kod zaposlenih je nizak. Naime, rezultati se mogu dvojako tumačiti. Sa jedne strane, možemo reći da su organizacije kao i zaposleni nedovoljno edukovani o značaju nematerijalnih podsticaja. Sa druge strane, možemo reći da

su organizacije kao i zaposleni više orjentisani na materijalne podsticaje zbog opšteg ekonomskog stanja u zemlji koje povlači pitanje koliko su kod zaposlenih zadovoljene osnovne, egzistencijalne potrebe (hrana, odevanje, stanovanje..) koje se zadovoljavaju materijalnim činiocima.

ZAKLJUČAK

„Kada motivišete ljude, neophodno je da angažujete njihove misli i emocije. Ja motivišem ljude, nadam se, kroz primer i možda uzbuđenje, tako što dajem produktivne ideje kako bi se i oni osećali uključeni.“

Rupert Murdoch

Neminovno je da živimo u svetu prepunim turbulencije, nesigurnosti, gde se veliki broj ljudi bori za opstanak, radi i zarađuje da bi preživeo, da bi svojoj porodici obezbedio egzistenciju i najosnovnije potrebe za život. Ali ne može se poreći da se svi trudimo da radimo posao koji volimo, jer ako volimo posao koji radimo, radićemo ga bolje i bićemo zadovoljni, ispunjeni. Čovek po prirodi ulaže trud, ljubav, snagu, vreme u nešto što voli. Takvo ulaganje donosi zadovoljstvo.

Svi se trudimo da radimo posao koji volimo kako bismo zaradili za život. Samim tim što volimo posao koji radimo, automatski ćemo ga raditi bolje i bićemo zadovoljniji. U prirodi čoveka je da ulaže trud, snagu, energiju, svoje vreme, nadu u nešto što voli. Čovek je zadovoljan kada uvidi da je njegov uloženi trud na poslu primećen.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja strategijski pristup upravljanja resursima jedne organizacije. Najvredniji resursi jedne organizacije u savremenom poslovanju predstavljaju ljudi. Uloga i značaj ljudskih resursa ogleda se u tome da treba pravilno organizovati aktivnosti koje organizaciji omogućavaju da angažuje pravu osobu na pravom mestu u pravo vreme. Takođe, njegov značaj ogleda se i u tome da zadrži kvalitetan kadar u firmi i da različitim tehnikama motivacije izvuče maksimum iz svakog zaposlenog.

Motivacija je unutrašnji entuzijazam zaposlenog koji kod pojedinca izaziva odlučnost da preduzme akciju. Ona naravno zavisi od bioloških, emotivnih, socijalnih ali i intelektualnih faktora. Vrlo je složena i može se definisati kao pokretačka snaga pod uticajem spoljašnjih faktora. Motivacija postoji u svakom od nas, samo se razlikuje u ciljevima. Svakog zaposlenog mogu motivisati ljudi, događaji, aktivnosti ili ciljevi. Zadatak za

poslodavce je da smisle kako da inspirišu svoje zaposlene na poslu. Da bi kreirali radno okruženje u kome su zaposleni motivisani za rad, moraju se uključiti i suštinski odnosno ohrabrujući faktori što materijalni što nematerijalni.

Važno je na vreme shvatiti da nismo svi isti, tako da efikasno motivisanje zaposlenih zahteva razumevanje i razmatranje različitih vrsta motivacije. Takvo shvatanje i primenjivanje određene vrste motivacije će omogućiti bolju kategorizaciju članova tima. Svi smo različiti samim tim nas pokreću različite vrste motivacije. Neki članovi bolje reaguju na unutrašnju motivaciju pa će samim tim ispuniti svaku obavezu na području njihove strasti. Sasvim suprotno njima, drugi će bolje reagovati na spoljašnju motivaciju, koja u praksi znači da će po obavljenom zadatku tj. njegovom ispunjenju dobiti nagradu. Menadžer postaje ekspert kada uspe da odredi šta motiviše svakog člana tima.

Da bi podsticaji za rad bili uspešni, oni uključuju aktivnost motivacije, kreativnost kao i ocenjivanje uspešnosti rada. U menadžmentu ljudskih resursa motivacija zaposlenih predstavlja jedan od problema koji svakako treba uspešno rešiti. Da bi menadžment ljudskih resursa bio uspešan u tome treba da ima jasne kriterijume kojima se mere radni rezultati zaposlenih i da izradi dobar, jasan, pravedan kao i kompletan plan motivacije, koji sadrži i materijalne i nematerijalne podsticaje-motivatore. Materijalni motivatori utiču na poboljšanje i osiguranje ekonomskog status zaposlenog, i predstavlja finansijsku tj. materijalnu i opipljivu kompenzaciju za uloženi trud i rad zaposlenog. Sa druge strane, nematerijalni motivatori-podsticaji utiču na povećanje motivacije kod zaposlenog tako što pomoću njih zaposleni zadovoljavaju lične potrebe, potrebe višeg reda koje nisu materijalne prirode.

Uključivanjem zaposlenih u proces participacije, organizacija dozvoljava da se u procesu odlučivanja i promena koje se dešavaju u organizaciji ne pitaju samo menadžeri i nadređeni nego i zaposleni. Na taj način zaposleni učestvuju u promenama kao i uvođenju novih poslovnih politika u organizaciji. Uvođenje zaposlenih u proces participacije značajan je za organizaciju. Značajnost se ogleda u promenama koje se dešavaju u organizaciji. Onda kada je zaposlen uključen u kreiranje promena, njegov otpor je mnogo manji, zato što i sam zaposlen daje neke svoje ideje i razloge za određene promene koje mogu da poboljšaju produktivnost rada, bolje uslove rada kao i bolju produktivnost same organizacije. Participacije sem što pozitivno deluju na motivaciju zaposlenih, njihovo pozitivno dejstvo ogleda se i u povećanju ukupne uspešnosti organizacije, poboljšanju kvaliteta odluka koje se

donose na nivou cele organizacije ili njenih pojedinih delova, povećava se lojalnost zaposlenih. Ovim smo potvrdili prvu posebnu hipotezu koja glasi „Participacija zaposlenih kao nematerijana motivacija povećava produktivnost zaposlenih kroz konstruktivna rešenja za određene probleme.“

Da bi zaposleni bio motivisan potrebno je usavršavati i razvijati njegovu karijeru. Kada se to desi zaposleni je više zadovoljniji svojim radnim mesto, svojom organizacijom kao i svojim pretpostavljenim, zato što je dobio priznanje od strane menadžera. Ovim se motiviše zaposleni da još bolje i savesnije obavlja svoje radne zadatke, i daje mu se do znanja da mu se ukazuje značajnost kao i poverenje za obavljanje poslova koji su odgovorniji. Ovde se pod napredovanjem podrazumeva kada se kretanje kadrova vrši vertikalno. U ovom slučaju zaposleni se upućuje na bolje radno mesto, bolje plaćen posao, na poslove gde su bolji radni uslovi, radnik dobija veću slobodu, odgovornost i slično. Što se tiče napredovanja zaposlenih u našoj zemlji, u većini slučajeva ono se dešava stihijski i ne postoje jasni kao ni objektivni kriterijumi. Ono nije uvek vezano za radne rezultate koje zaposleni postiže. U našim preduzećima ovaj faktora motivacije nije dovoljno iskorišćen.

Fleksibilno radno vreme predstavlja veoma efikasan vid motivacije zaposlenih. Kod ovog vida motivacije zaposlenih koriste se razne metode i tehnike gde se radno vreme zaposlenog organizuje na različite načine. Motivacija zaposlenih sve više se podiže upotrebom nestandardnih i atipičnih rasporeda radnog vremena. U ovom tipu motivacije cilj je da se korišćenjem različitiog radnog vremena, usklađuju obaveze koje zaposleni ima na svom radnom mestu sa svojim privatnim životom. Ovim smo potvrdili drugu posebnu hipotezu koja glasi „Fleksibilni oblici radnog vremena motivišu zaposlene da ulože maksimum svojih sposobnosti i povećaju produktivnost na svom radnom mestu.“

Ako se pogleda istraživanje koje smo sproveli u ovom radu putem anketiranja zaposlenih u domaćim preduzećima, može se zaključiti da i dalje zaposleni više vrednuju materijalne podsticaje kao strategije motivacije. Opšte je poznata ekonomska situacija u našoj zemlji, tako da nije uopšte čudno niti treba zanemariti da zaposleni u našoj zemlji više vrednuju materijalne od nematerijalnih podsticaja. Ovde kao i u teoretskom i istraživačkom delu rada treba spomenuti Maslovljevu teoriju motivacije i njegovu hijerarhiju potreba koju čovek u toku svog život zadovoljava. Prva potreba koju čovek zadovoljava jeste biološka, potreba za hranom, za pićem, oblačenjem, stanovanjem, egzistencijom, to su potrebe prvog

reda. Sledeće potrebe koje čovek zadovoljava su socijalne potrebe - potreba čoveka za društvom kao i potreba da čovek bude priznat u društvu. Potrebe koje ovde zaposleni ostvaruje ogledaju se kroz usavršavanje na radnom mestu, boljim radnim mestom, priznanjem svog pretpostavljenog, tj. time zaposleni potvrđuje svoj status u društvu i time počinje da ostvaruje više potrebe na lestvici potreba kroz nematerijalne podsticaje jer je one najosnovnije socijalne već zadovoljio, kroz materijalne podsticaje.

Rezultati našeg istraživanja ukazuju da je više od polovine zaposlenih 52%, bili nematerijalno nagrađeni, motivisani usavršavanjem a nakon toga napredovali su na poslu. U ovim organizacijama rukovodeći kadar, kao i menadžment, uvideo je značaj za svoje zaposlene, kao i trud i uspeh koji su zaposleni postigli na raznim seminarima, kursovima i radionicama. Na taj način organizacije zadržavaju stručan kadar, svojim zaposlenima ukazuju još veće poverenje i stimulišu ih da i dalje napreduju i budu još više angažovaniji na svojim radnim mestima i daju još veći maksimum. Takođe, 51% zaposlenih, koji su bili anketirani, su dali odgovor da najveću korist od nematerijalnih podsticaja za njihovo usavršavanje vide u radionicama za usavršavanje performansi. Ovim smo potvrdili treću posebnu hipotezu koja glasi „Motivacija zaposlenih kroz seminare, kurseve i radionice povećava produktivnost zaposlenih i utiče na njihovo napredovanje na radnom mestu“.

Na osnovu našeg istraživanja možemo reći da je potvrđena generalna hipoteza koja glasi „Nematerijalne strategije motivacije, poput usavršavanja zaposlenih kroz seminare, radionice ili *team building*, kojima se oni razvijaju, proširuju postojeća i stiču nova znanja predstavlja način povećanja produktivnosti zaposlenih u praksi“.

PRILOG 1.

ANKETNI LIST

Anketa o materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima i produktivnost na radu

Poštovani, u toku je istraživanje koje ima za cilj da utvrdi kako na Vas utiču materijalni i nematerijalni faktori kao nagrade za Vaš postignuti radni uspeh. Anketa je anonimna i dobijeni rezultati će se, isključivo, koristiti u svrhu izrade master rada. Vaša mišljenja su nam jako dragocena, pa Vas molimo da, iskreno odgovarajući, popunite ovaj upitnik.

1. Da li u Vašoj organizaciji postoji nagrada za uspešno odrađen posao? DA NE
2. Ukoliko u Vašoj organizaciji postoji nagrada za uspešno odrađen posao, koji je od navedenih? a) materijalni b) nematerijalni c) oba d) nijedan
3. Da li više cenite materijalne ili nematerijalne podsticaje za uspešno obavljen posao? a) materijalne b) nematerijalne c) podjednako i materijalne i nematerijalne d) ne cenim nikakve nagrade
4. Da li ste ikada dobili neku nagradu za svoj trud i dobro obavljen posao? a) jesam jednom b) jesam više puta c) nisam nikad
5. Ako ste ikada dobili materijalnu nagradu kakva je to nagrada bila? a) jednokratna novčana nagrada b) procentualno povećanje plate c) veći koeficijent
6. Koji vid nematerijalnih podsticaja za uspešnije obavljanje posla je zastupljen u Vašoj organizaciji? a) participacija u poslovanju organizacije b) usavršavanje i napredovanje na poslu c) seminari, radionice, organizovanje kurseva
7. Koja od nematerijalnih podsticaja na produktivnost rada bi najviše odgovarala Vama? a) participacija b) usavršavanje i napredovanje na poslu c) fleksibilni oblici radnog vremena

8. Koji bi Vama od navedenih vidova participacije najviše odgovaralo za produktivniji rad? a) participacija u odlučivanju b) participacija u rešavanju problema c) participacija u postavljanju i ostvarivanju ciljeva d) participacija u oblikovanju i uvođenju promena
9. Koji bi Vama od navedenih nematerijalnih podsticaja najviše odgovaralo za uspješnije obavljanje posla? a) radionice za usavršavanje performansi b) seminari c) Team Building (spektar aktivnosti koje su namenjene preduzećima, tako da utiču na poboljšanje timskih performansi)
10. Da li ste za to da dobar – loš rad treba nagraditi pohvalama – ukorima? DA NE
11. Po Vašem mišljenju koji faktor ima veći podsticaj na uspješnije obavljanje posla? a) materijalni – bonusi, povećanje plate... b) nematerijalni – bolji uslovi rada, usavršavanje, napredovanje na poslu...
12. Da li smatrate da obogaćivanje posla (dobijanje veće odgovornosti i ovlašćenja, dodatni poslovi...) predstavlja pozitivan faktor nagrađivanja? DA NE
13. Da li ste mišljenja da radnika koji je obavio dobro posao treba adekvatno nagraditi? DA NE
14. Po Vašem mišljenju koja od sledećih nematerijalnih nagrada je najprimernija za dobro obavljen posao? a) slobodan dan b) službena kola c) bolja kancelarija i uslovi rada
15. Da li mislite da je za budućnost Vašeg opstanka u preduzeću u kome radite bolji materijalni ili nematerijalni podsticaji? a) materijalni b) nematerijalni Zašto? _____

HVALA!

LITERATURA

1. Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (8th edition), Kogan Page, London.
2. Armstrong, M. Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, ISBN 9780749469641, Izdavač TBS Ltd./Grantham Book Services.
3. Bogičević-Milkić, B. (2015). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Cascio, W., *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2008.
5. Damjanović, P. i dr. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil doo, Beograd.
6. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.
7. Đorđević, B. (2006). *Menadžment, principi, teorije, primena*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2006.
8. Đorđević-Boljanović, S. Pavić, S. Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Đurović, M. (2012) *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Beograd.
10. Garry, D. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
11. Ilić, G. (2014). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
12. Ilievska, M. (2000). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka škola strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, Niš.
13. Jovanović-Božinović, M. Kulić, Ž. Cvetkovski, T. (2008). *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd.
14. Kotler, P. Keller, L.K. (2006). *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
15. Martinović, M., Tanasković, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Visoko poslovna tehnička škola strukovnih studija, Užice.
16. Milenović, S.B. (2014). *Ponašanje potrošača, marketinški ishodi i perspektive*, Grafičko preduzeće „Sven“.
17. Milisavljević, M. (2010). *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
18. Petković, V. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Čačak.
19. Rani, S. Kamalanabhan, T. Selvarani, M. (2011). *Ravnoteža između života i posla i njen uticaj na zadovoljstvo zaposlenih*. Serbian Journal of Management, 6(1).
20. Ugrinov, D., Stojanov, A. (2013). *Menadžment i motivacija zaposlenih*, Pravno ekonomski pogledi, br.1/2013.
21. Vesić, D. (2009), *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
22. Vojnović, B., *Evaluacija rada zaposlenih*, http://www.link-elearning.com/lekcija-Evaluacija-rada-zaposlenih-_1409, preuzeto 15.08.2015

Internet sajtovi:

23. http://www.danas.rs/dodaci/.../poslovna_psihologijateam_building.62.html?...i..., preuzeto 17.09.2015.
24. http://www.link-elearning.com/lekcija-Strate%C5%A1ki-menad%C5%BEment-ljudskih-resursa_5985, pristup sajtu 29.09.2016..

25. http://www.pepogledi.org/Arhiva/2013_01/04%20Dragan%20Ugrinov,%20Aleksander%20Stojanov%20-%20Menadzment%20i%20motivacija%20zaposlenih.pdf, pristup sajtu 05.10.2016.