

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

**МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ КАО КЉУЧ ОРГАНИЗАЦИОНЕ
УСПЕШНОСТИ**

ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:

др Миленко Бодин,
редовни професор

Кандидат:

Тамара Брановић

Београд, 2017. године

Садржај

УВОД.....	4
1. Појам мотивације, мотива и мотиватора	6
2. Теорије мотивације	8
2.1. Садржајне теорије мотивације	8
2.2. Маслоујева теорија хијерархије потреба	8
2.3. Херцбергова теорија мотивације	11
2.4. Теорија постигнућа.....	12
3. Процесне теорије мотивације	14
3.1. Врумова теорија очекивања.....	14
3.2. Адамсова теорија праведности.....	15
3.3. Теорија одређивања циљева	16
3.4. Интегративна теорија мотивације.....	16
3.5. Теорија појачања.....	17
4. Фактори од којих мотивација зависи	19
5. Типови мотивације.....	21
5.1. Спољашња мотивација.....	22
5.1. Плата	23
5.2. Пензија.....	24
5.3. Могућност решавања стамбеног питања.....	24
5.4. Учествовање запослених у добитку.....	25
5.5. Учествовање запослених у профиту	26
5.6. Учествовање запослених у власништву	26
6. Унутрашња или нематеријална мотивација	27
6.1. Хармонизација односа у организацији	31
6.2. Дизајнирање посла	31
6.3. Флексибилно радно време	32
6.4. Редизајнирање (прилагођавање) организационе културе	32
6.5.Тимски рад и „тим булдинг“	33
7. Лидерство и мотивација	34

7.1. Улога лидера у организацији.....	35
7.2. Улога лидера у мотивисању запослених	36
8. Савремени облици мотивисања на примеру предузећа	38
9. Предлози за мотивисање запослених.....	40
Закључак.....	41
Литература	42

УВОД

Размишљајући о томе шта је пресудно за постизање пословног успеха схватамо да је то људски фактор. Из таквог размишљања постављам себи питања зашто неки људи имају више успеха у пословању од других и шта је то што једне покреће да изађу из зоне удобности? Тајна је у мотивацији. Интересовање за ову тему повећавало се како су се и повећавао и број питања која су захтевала одговор, а до којих није било лако доћи, јер сам појам подразумева комплексност где једно питање даје одговор који повлачи за собом још неколико питања. Оно што је било сигурно током мог истраживања јесте чињеница да су људи једини ресурс који се не троши, већ унапређује. Загледала сам се у будућност и поставила себи питање како бих ја мотивисала људе за постизање пословног успеха. Схватила сам да све зависи од ситуације у којој бих се у том тренутку нашла.

Мотивација за рад, као и мотивација уопште, комплексан је проблем и заузима значајно место у концепту менаџмента људских ресурса, стога јој и треба посветити посебну пажњу. Процес мотивације је комплекснији него што већина људи верује. Људи имају различите потребе, постављају различите циљеве како би задовољили потребе и предузимају различите акције да би остварили циљеве.

Мотивација се може дефинисати као процес покретања активности човека и њеног усмеравања на одређене објекте и координацију те активности – ради постизања жељених циљева. Више него било која друга од менталних функција мотивација је значајна за социјално понашање појединца.

Менаџмент људских ресурса треба да открије, развије и повеже људске потенцијале и да стави у функцију остварења организационих циљева а да при томе буде и лично задовољство. Предуслов доброг мотивисања људи јесте познавање људске психе и људи уопште, и из тог разлога менаџери морају доста времена проводити са запосленима како би открили најбоље начине подстицања на рад.

Постоје више теорија мотивације са којим ћемо се упознати кроз наставак рада. Такође, упознаћемо се аналазима истраживача наводећи примере који показују које методе и технике је најбоље употребити како би се одржало заједничко задовољство запослених и компаније. Чињеница је и да се у Србији претходних година није превише пажње посвећивало мотивацији, док данас српске компаније постају свесне њене важности и важности људи који су спремни да напредују и усавршавају се и извршавају своје обавезе у складу са циљевима компаније. У наставку текста упознаћемо се и са тим примерима.

1. Појам мотивације, мотива и мотиватора

Мотивација је кључан појам за разумевање разлога човековог понашања на одређен начин. Мотиви су унутрашњи покретачи акције. Разумевањем људских мотива можемо усмеравати појединачна понашања у жељеном смеру. Познавање људске мотивације је кључ за разумевање законитости људског функционисања уопште, па и унутар организације. Стога и не чуди да је феномен мотивације један од највише истраживаних. (Машић и сар., 2009:327)

Дефинисати мотивацију адекватно и сажето је јако тежак посао, људи једноставно имају у себи мотивацију или им се она може наметнути. Одговор на питање: „Шта је мотивација?“ разликује се од епохе до епохе, а такође и од културе до културе. Мотивацију можемо дефинисати као процес покретања активности човека и њеног усмеравања на одређене објекте и координацију те активности – ради постизања жељених циљева. Она представља најважнију менталну функцију за социјално понашање појединца (Кулић, 2002).

Мотивација има три основна аспекта:

- мotive радника
- циљеве организације
- индивидуалне циљеве

Под појмом мотива најчешће се подразумева унутрашњи фактор који подстиче, усмерава и интегрише човеково понашање (Кулић, 2002). Мотиви су унутрашња, покретачка снага човека и као такви често се поистовећују са потребом. Али свака потреба није истовремено и мотив. Да би потреба прерасла у мотив неопходно је да човек постане свестан тога и да она као таква постане покретач одређеног човековог понашања.

Под мотиваторима се најчешће подразумевају средства којима се успостављају или убрзавају, коче или активирају, слабе или појачавају одредјене активности везане за човекову радну делатност. Дакле, улога мотиватора је да „откоче“, односно усмере радну енергију у жељеном правцу ради постизања одређеног циља. Мотиви и мотиватори не

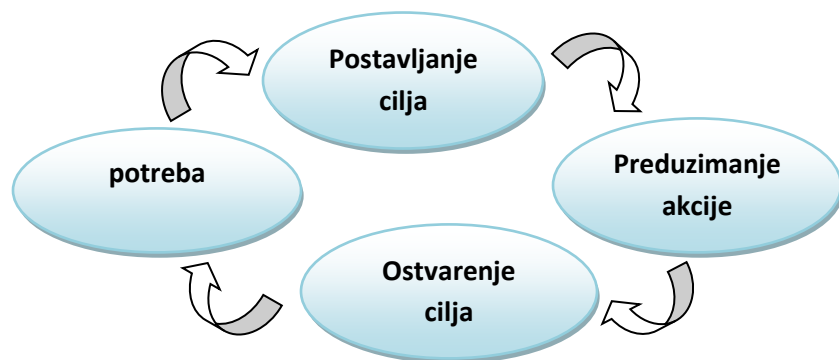
могу се изједначити, они се међусобно разликују. Мотиви су, дакле, човекове потребе, а мотиватори су средства за задовољење одређених потреба (Кулић, 2002). Тако, на пример: глад је мотив, а новац је мотиватор да задовољи тај мотив.

Мотивација представља циљно усмерено понашање. Најбоље мотивисани радници су они који предузимају акције којим ће остварити зацртане циљеве. У томе главну улогу имају менаџери који користећи средства која им организација пружа мотивишу запослене. У ту сврху потребно је познавање процеса мотивације и њених различитих аспеката.

Кључни принцип мотивације подразумева да се перформансе заснивају на мотивацији особе и способности исте. Да би особа остварила постављени циљ она мора да има способност да изврши задатаке. Способност подразумева таленат, који подразумева интелектуалне и физичке компетентности. Међутим, без обзира на те компетентности, циљ не може бити остварен уколико не постоји жеља код особе да оствари висок ниво перформанси.

Сам процес мотивације се састоји од:

1. Потреба
2. Постављање циљева
3. Предузимање активности
4. Остварење циљева



Слика 1: Процес мотивације

Мотивација је иницирана свесним и несвесним незадовољеним потребама. Ове потребе креирају жеље. Онда се постављају циљеви за које се верује да ће задовољити потребе и жеље и одређују се правци понашања за које се очекује да ће остварити циљ. Ако се оствари циљ, потреба ће бити задовољена и понашање ће се вероватно поновити и следећи пут када се појави слична потреба. Ако се циљ не оствари, мања је вероватноћа да ће се иста акција поновити.

2. Теорије мотивације

Како би лакше разумели мотивацију као један комплексан појам постоје бројне теорије које нам пружају одговор на питање: Шта је мотивација и како се одвија процес мотивисања? Са аспекта менаџмета то питање можемо дефинисати као: Шта је то што мотивише људе на већу радну успешност и успешно остваривање постављених циљева. Две главне групе теорија које објашњавају мотивацију су *садржајне* и *процесне* теорије мотивације. Уз њих, специфичан приступ чине мање познате и прихваћене *теорије поткрепљења*.

2.1. Садржајне теорије мотивације

Овај скуп теорија фокусиран је на откривање и класификацију потреба, које подстичу људе да делују на одређени начин. Више су усмерене на одређивање оних варијабли које тичу на понашање, а мање на процес кроз који то чине и интеракције између низа варијабли које у томе учествују (Бодин, 2016). Ове теорије у потпуности искључују аспекте радне околине већ су упућене на појединца и његове индивидуалне потребе на послу.

2.2. Масловљева теорија хијерархије потреба

Најпознатија међу садржајним теоријама мотивације је теорија Абрахама Маслова која полази од људског бића као целине и сагледава најважније сегменте у погледу њихове улоге у постизању стања добробити.

Претпоставке теорије:

- Потребе које нису задовољене мотивишу или утичу на понашање
- Задовољене потребе не мотивишу

- Појединачне потребе сваког хијерархијског нивоа се јављају само онда када су потребе нижег нивоа већ задовољене. Потребе које су на првом нивоу пирамиде су приоритетне, а оне које су на врху се остварују тек онда када су потребе на свим нижим нивоима задовољене.

Нивои потреба према Маслоу су:

- **Физиолошке или егзистенцијалне потребе** (глад, жеђ, сан, становање и сл.)

Ове потребе су најјаче и најочигледније јер без њиховог задовољења нема ни опстанка;

- **Потреба за сигурношћу** (за сталношћу, за редом, поретком, предвидљивошћу догађаја у ближој и даљој будућности)

Ова потреба се сматра активним мотиваторима само у случајевима крајње нужде, у ратовима, при епидемијама, природним катастрофама и слично;

- **Потреба за љубављу и осећајем припадности** (емоционалне потребе оданости, привржености и слично)

Ради се заправо о тежњи за победом осећаја изолације и усамљености. Љубав ствара код појединца осећај вредности, пријатељства, корисности, па незадовољење ове потребе води ка отпору према радној организацији и колективу;

- **Потреба за уважавањем и самопоштовањем** (потреба да нас неко цени и да сами себе ценимо и поштујемо)

Задовољење ове потребе доводи до самопоуздања, јачег осећаја сопствене вредности, а њено неиспуњавање води инфериорности и слабости.

- **Потребе за самостварењем**

Ова потреба је највећи мотив сваког човека. То је заправо тежња човека да постане тотална личност, тј. да реализује све своје могућности, таленте и потенцијале (Maslow, 1943).

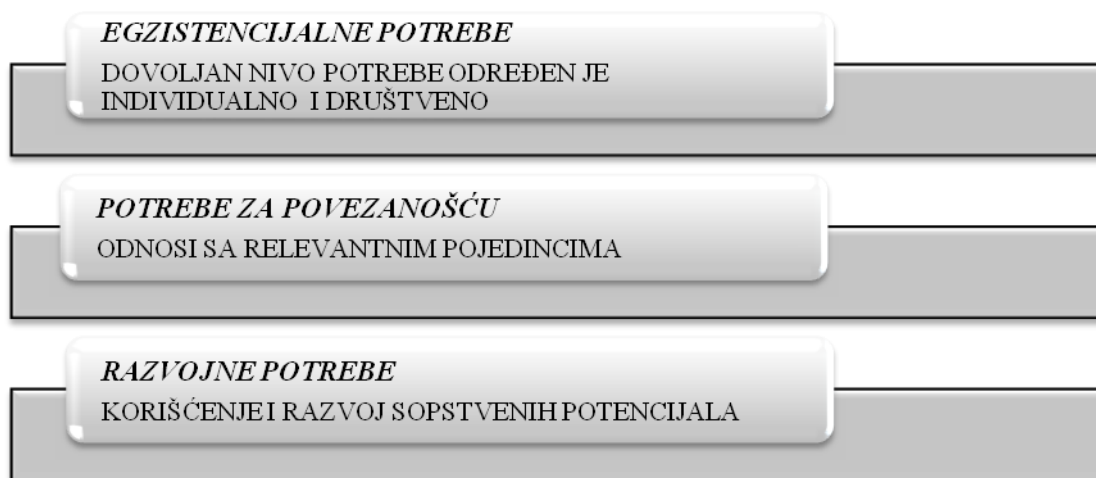


Слика 2: Масловљева хијерархија потреба

ЕРГ – Алдерферова теорија

ЕРГ теорија је модификација Масловљеве и садржи три врсте потреба:

- **Егзистенцијалне потребе** (физиолошке потребе и потребе за сигурношћу)
Друштвени услови и културне вредности, као и поређења са другим људима утичу на процену задовољења потреба;
- **Потреба за повезаношћу** (пријатељства, љубав, дружења, сарадња и слично)
Одговарају друштвеним потребама и наглашавају људску потребу за успостављањем садржајних међуљудских односа;
- **Развојне потребе** (каријера, самооставрење, развој у свим аспектима живота) (Alderfer, 1973).



По Алдерферовом мишљењу незадовољење потребе једне групе изазивају фрустрацију која усмерава понашање на тражење компензације у задовољавању друге, ниже групе потреба. Ово практично значи да организације које нису у стању да обезбеде, на пример високу плату (испуњење егзистенцијалних потреба), могу код запослених активирати многе друге мотиве, као што су социјални (тимски рад) или самоостварење (креативни задаци) и на други начин компензовати недостајуће мотиве.

2.3. Херзбергова теорија мотивације

Херзбергова теорија два фактора заснива се на тврдњи да постоје мотивациони фактори који утичу на ефикасност људи и на њихово задовољство. Херзберг је после проучавања људи по целом свету утврдио да постоје две велике групе мотивационих фактора који различито утичу на људе:

- *Потребе нижег степена (хигијенске потребе)* - не подстичу људе на активност, већ само одстрањују непријатности, али њихово непостојање резултира незадовољством. Подразумевају плате, услове рада и политику организације, дакле то су сви они фактори који имају утицај на радну климу, односно садржај рада. Међу најважнијим хигијенским факторима спада политика организације, која се сматра да је главни узрок неефикасности и неефективности.

- *Потребе вишег степена (прави фактори мотивације)* - непосредно подстичу људе на рад, изазивају задовољство, али њихов изостанак не резултира незадовољством. Подразумевају успех, признање за оно што је постигнуто, повећану одговорност и могућност за раст и развој – то су сви они фактори који се могу наћи у природи рада и везани су за награђивање радног учинка (Herzberg, 1963).



Слика 3: Херзбергова двофакторска теорија мотивације

2.4. Теорија постигнућа

Дејвид Мекклиланд је издеференцирао три врсте потреба које људи задовољавају у организацијама. То су:

1. Потребе за дружењем (неед фор аффилатион)
2. Потребе за успехом (неед фор ацхијемент)
3. Потребе моћи (неед фор повер)

Потребе за дружењем одговарају оним потребама које су идентификоване у другим теоријама мотивације. Оно што је у новој теорији МекКлиланда јесу потребе за успехом и моћи.

Потреба за успехом представља потребу човека да постигне успех у ономе чиме се бави. Сваки човек има мање или више изражену потребу да буде успешан и да постигне резултат у ономе чиме се бави. Задовољство које човек осећа приликом успешно обављеног задатка пристиче управо из задовољења ове потребе. Услед ове потребе, посао сам по себи може бити снажан мотивациони фактор.

Потреба за моћи је такође новина коју је у теорији мотивације унео МекКлиланд. Он је утврдио да људи имају легитимну потребу да остварују утицај на друге људе. Ова потреба је у америчкој националној култури често дискредитована, јер се сматра да је желети моћ нешто лоше и неморално. МекКлиланд је, међутим, утврдио да највећи број људи има ову потребу и да је она нарочито важна за оне на руководећим положајима. Такође је тврдио да желети моћ није само по себи ни добро ни лоше, то зависи од циљева употребе те моћи. Најзад, потреба за моћи јесте неопходна да би неко био добар менаџер, јер је у дефиницији његовог посла да утиче на друге људе.

3. Процесне теорије мотивације

Процесне теорије мотивације настоје да објасне кључне процесе и главне разлоге који доводе до тога да се људи у одређеним ситуацијама понашају на одређени начин, да улажу одређени напор и да су фокусиране и на само трајање активности. Њих означавамо и као когнитивне теорије јер полазе од вољног, свесног понашања човека, који анализира могуће последице својих активности и свесно бира између различитих могућности. Пошто се велики акценат ставља на очекивања у погледу резултата, означавамо их и као теорије очекивања (Бодин, 2016) . Најзначајнији представници су Врум, Пропер, Адамс, Лаврер и други.

3.1. Врумова теорија очекивања

Врум својом теоријом покушава да одгонетне зашто човек у некој конкретној ситуацији бира одређени облик понашања. Објашњење укључује и појмове:

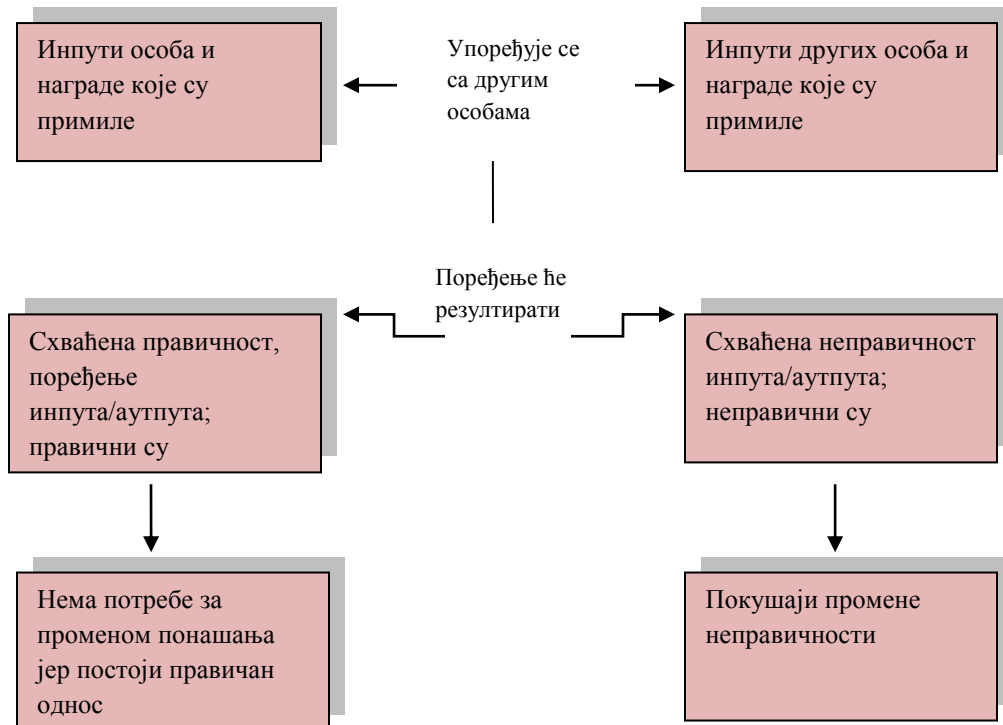
- **Вредност** – односно привлачност награде која може бити позитивна, негативна или индиферентна у односу на резултат који би активност проузроковала;
- **Очекивање** – као степен веровања да ће се жељени циљеви остварити предузетом активношћу;
- **Инструменталност** – јесте активност којом се жели доћи до циља.

Човек ради боље уколико му посао обезбеђује остваривање жељеног циља (инструменталност), који за њега има вредност (валенција) и за који постоји вероватноћа (очекивање) да ће бити остварен. Ова теорија је у више наврата критикована из разлога што многи аутори сматрају да је се људи често реагују импулсивно и по сваку цену како би дошли до одређеног циља, међутим она има велики значај због тога што указује на то колико залагање у послу утиче на остваривање жељених циљева.

3.2. Адамсова теорија праведности

Први је теорију праведности дефинисао Џон Адамс. По њему човек упоређује своје улагање и добитак са улагањем и добитком других, или са неком референтном нормом. Под улагањем се подразумева све оно чиме човек доприноси организацији (време, напор, посвећеност, вештине и слично), а под добитком све оно што опажа да су други постигли као резултат међусобних односа, било то позитивно или негативно (Машић и сар., 2009).

Основу ове теорије чини поређење са другима, добитак какав су други имали у односу на оно шта су уложили где из таквог осећаја може да проистекне осећај једнакости или неједнакости. Људи имају потребу да се са њима фер поступа тако да у случају неједнакости они предузимају мере да се неједнакост уклони. Суочен са неједнакошћу појединац може да смањи своје напоре, да тражи већу награду или да промени перцепцију у односу своих напора и резултата, тј. да промени релевантну особу са којом се упоређује, у крајњем случају може да реагује напуштањем датог радног места па чак и напуштањем радне организације.



Слика 4: Упоређивање праведности награде

3.3. Теорија одређивања циљева

По овој теорији основни мотиватори јесу циљеви. Људи улажу напор у рад ако верују да је он вредан труда и да је достижан. Јасно дефинисани циљеви позитивно утичу на мотивацију јер људи тачно знају какво се понашање очекује од њих и какви их резултати очекују. Ако су циљеви претешки и недостижни то је контрапродуктивно, зато је неопходно и саме запослене укључити у процес формулисања циљева. Учешћем у њиховој формулацији запослени ће их лакше прихватити и доживети као своје сопствене, а самим тим ће и улагати веће напоре у њихово остваривање. Циљеви могу, и пожељно је да буду тешки али морају да буду достижни, ако су циљеви тешко оствариви појединци у старту одустају од њиховог остваривања.

Три поруке које се могу извући из ове теорије:

- Сваки појединац или група у организацији увек треба да имају постављен циљ своје активности и то веома јасан, специфичан циљ. Свако ће се боље радити ако има тачно одређен циљ него ако га нема. Откривено је, такође, да људи воле да раде, ако је циљ специфичан.
- Циљеви треба да буду постављени тако да буду тешко оствариви, али ипак достижни (перформансе циљева). Неоствариви као и превише лако оствариви циљеви демотивишу људе.
- Увек треба давати повратну информацију запосленима о остваривању њихових циљева. Људи су више мотивисани ако знају како остварују постављене циљеве.

3.4. Интегративна теорија мотивације

По Лавреру и Портеру у мотивацији за рад разликујемо:

- Интерни мотив (жеља за успехом, постигнућем итд.), резултати су односа појединаца према раду

- Екстерне мотиве (егзистенцијалне потребе итд.), радно залагање је само инструмент за постизање властитих циљева (Лаврер, 1973).

Овај модел везује три фактора:

- Очекивање да је већим залагањем могуће обавити посао;
- Очекивање да ће успешно обављање посла донети награду;
- Привлачност награде.

Портер – Лавлеров модел мотивације представља допуњени модел Врумове теорије очекивања. На мотивацију за рад запослених утиче:

- Процена психофизичког стања и могућности за извођење задатка,
- Очекивање у вези са исходима акције;
- Пожељност исхода (Машић и сар., 2009:350).

Портер – Лавлерова теорија мотивације указује на компликованост мотивације за рад и мотивацију дефинише као динамичан процес у коме човек показује своје претходно искуство, знање, очекивања и вредности. Тиме се указује на потребу уважавања циљева и тежњи сваког појединца и повезивања радних резултата са могућностима остварења личних циљева.

3.5. Теорија појачања

Премисе теорије су формулисали Торндајк и Скинер. Они су претпоставили да је понашање појединаца условљено консеквенцама које проистичу из тог понашања, тј. да је особа склона понављању активности које резултирају позитивним последицама (похвале, награде), а да избегава активности које изазивају негативне последице (казне, укори).

Нагреде које појединац прима могу бити интерне и екстерне. Прошлост је оно што претходи и она је стимуланс понашања. Последица је резултат понашања и она може бити позитивна и негативна, у смисли циља или извршења задатка. Појачање појачава фреквентност посебног понашања које прати и он увек повећава фреквентност понашања запослених.

Овај популарни приступ везује се за модификовано понашање. Модификовано подразумева четири средства за промену понашања, означених као стратегије интервенције и то:

- **Позитиван подстицај** – Повлачи за собом пријатне награде након жељеног понашања. Постоји примарни и секундарни подстицај. Примарни је онај догађај за који особа већ зна вредност (храна, склониште итд.) а секундарни је онај догађај који је за појединца имао неутралну вредност због искуства из прошлости (новац).
- **Негативан подстицај** – је онај када појединац нешто ради да би избегао нежељене последице. Пример: запослени свакога дана иде на време на посао како би избегао критике надређеног.
- **Изостајање реакције** – уклањање свих подстицаја. Изостајање смањује фреквентност и евентуално искључује нежељено понашање. Три корака изостајања:
 1. Идентификовање понашања која треба редуковати;
 2. Идентификовање подстицаја који подржава понашање;
 3. Заустављање подстицаја.
- **Кажнавање** је акција предузета како би се особа одбила од нежељеног понашања. Казна је средство за санкционисање активности са негативним последицама, којим се обесхрабрује понављање тих активности. Организације користе неколико типова непријатних догађаја како би казнили појединце. Материјалне последице у случају када се особа не понаша адекватно обухватају смањење плате, дисциплинске мере и друго. Најтежа казна је отпуштање запосленог. Широко се користе и интерперсоналне казне које обухватају усмене приговоре менаџера због нежељеног понашања запосленог или невербалне казне као што су мрштење, гунђање или агресиван говор тела (Миљковић, 2007) .

4. Фактори од којих мотивација зависи

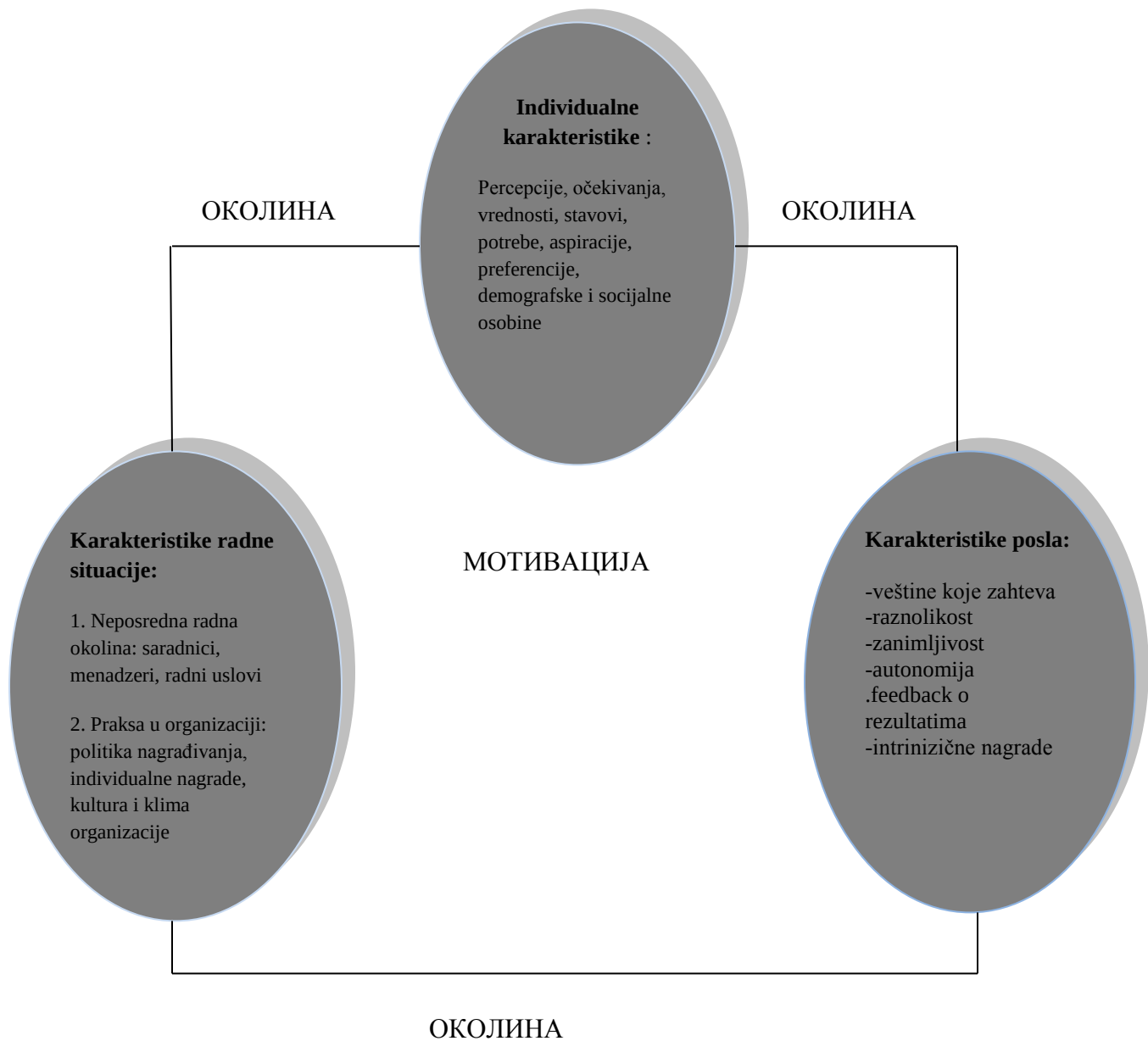
Мотивација зависи од већег броја фактора који утичу на њу и на тај начин одређују ток и процес рада. На целокупну мотивацију највише утиче околина, а на индивидуалну мотивацију можемо рећи да су то:

1. индивидуалне особине
2. карактеристике посла које појединац обавља
3. карактеристике организације у којој појединац ради

Индивидуалне карактеристике представљају потребе, вредности, интересе и ставове које поседују појединци. Ове карактеристике су различите код различитих људи, а утичу на њихове мотиве за извршење радних задатака, тако да су неки људи мотивисани новцем, неки сигурношћу посла, неки изазовношћу задатака и сл. Менаџмент мора имати у виду индивидуалне карактеристике запослених како би подстицао оне који доприносе остварењу циљева организације.

Карактеристике посла представљају атрибуте посла као што су аутономност, сложеност, одговорност и сл. Приликом расподеле послова менаџмент мора да успостави склад између индивидуалних карактеристика и карактеристика посла.

Карактеристике организације се односе на правила и процедуре у организацији, стратегију и политику људских ресурса, праксу менаџмента и на систем награђивања којим се доприноси ефикасности организације. Наведени инструменти морају бити тако конципирани да привлаче нове, а задржавају постојеће запослене.



Слика 2: Фактори који утичу на индивидуалну мотивацију у условима организације (Бахтријаревић – Шибер, 1999)

5. Типови мотивације

Постоје два типа мотивације:

1. Унутрашња мотивација

2. Спољашња мотивација

Како мотивисати људе, често је питање у свакодневном животу. Теоријске поставке о деловању низа спољашњих и унутрашњих фактора на промене у мотивацији аутори су претворили у читав низ практичних савета. Шест модификованих савета гласило би:

- да би се повећала мотивација потребно је осигурати довољну количину успешних искустава,
- корисно је дозволити члановима тима прихватање веће личне одговорности за одлуке (вођење дела задатака, дела пројекта, одлучивање),
- на мотивацију позитивно дјелује похвала (истицање важности улоге сваког појединца за постизање заједничког циља), на супрот критици,
- мотивација повезана је и с умећем постављања реалистичних циљева (циљеви доступни уз улагање одређене количине напора - видљиви и доступни циљеви, велики пројекат подељен у мале међуциљеве),
- неговати потребу за истраживањем, коју поседују сва људска бића (постављање нових задатака, измена улога у тиму и сл.),
- стварање сталног изазова способностима појединца и групе, те прилагођеност захтева свим могућностима појединца (Јовановић- Божинов, 2003).

5.1. Спољашња мотивација

Материјална мотивација је један од основних фактора на којима се базира организацијска пракса мотивисања рада. Она је под директним утицајем организације, њене политике и праксе. Напредовања, симболи статуса, признања, плате и друге материјалне компензације видљиви су механизми алокације специфичних награда и вредновања рада унутар политике и праксе сваке појединачне организације. Новац је најстарији и "најочигледнији", а истовремено и најуниверзалнији начин мотивисања за рад. Поред тога један је од врло значајних проблема који привлачи све већу пажњу због великог утицаја које има на рад и односе у раду. Постави ли се плата у непосредну функцију повећања продуктивности рада, долази се до чињенице да свако повећање плате не води и повећању продуктивности. Уз материјалне компензације које чине основ мотивацијског система, потребно је разрадити и систем нематеријалних подстицаја за рад који задовољавају разнолике потребе људи у организацијама. За већину људи су све важније тзв. потребе вишег реда као што су развој и потврђивање, уважавање, статус и друго.

Материјални инструменти мотивације се сврставају у три класе:

1. Непосредне материјалне стимулације

- у ову групу спадају плата и други слични облици надокнаде за рад
- ова група мотиватора треба да: награди добар рад и залагање, да потврди вредности које су важне за организацију (знање, вештине, ...) и да повећа појединачне и организационе интересе и циљеве.

2. Додатне материјалне стимулације

- У ову групу мотиватора спадају разни програми материјалног стимулисања запослених који за циљ имају: утврђивање и верификовање индивидуалних разлика у радној успешности, повезивање материјалних примања са резултатима рада, корекцију укупних материјалних примања и сходно доприносу у раду.

- Ово је варијабилни и флексибилни мотиватор па је кључни механизам непосредног условљавања људског понашања, повезује резултате рада са појединачним радом.

3. Посредне материјалне стимулације (бенефиције)

- Ту спада систем бенефиција који утиче на привлачност организације на тржишту рада.

Могуће форме:

- Бенефиције везане за сигурност и здравље запослених (додатно здравствено и пензионо осигурање, плаћено боловање, осигурање од повреда на раду итд.);
- Бенефиције слободног времена (плаћени годишњи одмори и државни празници итд.);
- Бенефиције које подижу квалитет живота (стипендије, кредити, плаћен превоз до посла и назад, радна униформа итд.) (Кулић, 2003).

5.1. Плата

Плата представља значајан облик непосредне материјалне мотивације за рад. Не може се посматрати самостално јер нема аутоматско мотивационо дејство, у смислу: већа плата – већа мотивација – бољи радни учинак. Осим њене висине на мотивацију запослених, делује читав низ објективних и субјективних фактора који могу да делују у оба правца тј. да мотивишу али и да демотивишу запослене. Битно је да запослени тачно знају шта се, како и колико вреднује и на основу чега се може добити који део материјале награде. Дакле неопходни су јасно и објективно дефинисани критеријуми и њихова доследна примена. , плата као мотивациони чинилац битнија је за запослене ниже квалификације, за мушкарце, за запослене који су у браку и који имају породицу и сл. Данас чак и високо квалификовани радници веома цене зараду, што је последица пада стандарда.

Да би плата, као важан чинилац мотивације, била ефикасна у примени система плаћања мора да задовољи следеће захтеве:

- Уједначено вредновање радних места и услова рада;
- Уједначеност критеријума и мерила у утврђивању висине плате;
- Флексибилност ради корекције плате у односу на резултате рада појединаца (Кулић, 2003).

5.2. Пензија

Пензију можемо сматрати обликом одложеног плаћања. То је најраспрострањенији облик бенефиција, односи се на више од пола радне популације.

Особине пензије као мотивационог чиниоца јесу:

- привлачење и задржавање квалитетних радника
- побољшање међуљудских односа у организацији
- бољи услови повлачења из службе и сл.

Данас мотивационе погодности пензије нису на најбољи начин искоришћене, а то се дешава из разлога што менаџери пензију посматрају одвојено од стратегије развоја, поистовећујући је са социјалном помоћи и неспособни су да увиде могући значај пензије у постизању веће флексибилности и продуктивности у раду.

5.3. Могућност решавања стамбеног питања

Стан има посебно стимулативно дејство за запослене на свим хијерархијским нивоима у организацији, а нарочито за оне запослене који су у браку, имају породицу а немају решено стамбено питање. Међутим, код нас овај чинилац мотивације није довољно искоришћен, станови се углавном не додељују по заслуги и резултатима пословања већ

најчешће по потреби. Има и примера злоупотреба, када се станови додељују по врло субјективним критеријумима, као на пример по функцији и слично. Овај чинилац може имати снажно дејство само га треба на правилан начин и објективно искористити.

5.4. Учествовање запослених у добитку

Ради се о специфичном учествовању запослених у финансијским резултатима, односно добицима, који дају резултат непосредно из уштеда или смањења трошкова рада, повећања додатне вредности или повећања производности и који су резултат организованог напора, предлога и побољшања запослених. Ова стратегија мотивисања позната је по одређеним категоријама:

1. Ниво и обим примене – Примењује се на ужим организационим целинама и није везан за успех целе организације већ само за јединицу у којој се примењује и тиме се ствара непосредна веза између индивидуалног и групног понашања и доприноса и материјалног губитка.
2. Основа и критеријум учествовања – Основу за учествовање чини непосредни допринос запослених у побољшању резултата. Дели се онолико колико је директни ефекат повећаног залагања и интезитета рада, предлога и побољшања запослених.
3. Начин исплате. Исплата је месечна И новчана уз плату.
4. Партиципацијски облик и основа – Подразумева општу партиципацију. Партиципација запослених у решавању проблема саставни је део система учествовања запослених у добитку.
5. Мотивацијски ефекат – Велики мотивацијски ефекат због директног повезивања радне успешности И доприноса и награда, тј. индивидуалних добити (Бодин, 2016).

5.5. Учествовање запослених у профиту

Учествовање запослених у профит је директна финансијска партиципација запослених у успеху целог предузећа, исказаном у профиту. Ова стратегија везана је за успех целог предузећа, за разлику од учествовања у добитку даје се два пута годишње и њена основа индивидуалног удела није рад већ припадност предузећу (Бодин, 2016).

5.6. Учествовање запослених у власништву

Учествовање запослених у власништву, тј. стицање деоница на основу оствареног профита представља један од најпопуланијих видова стимулативног награђивања. Овом стратегијом везују се интереси запослених, послодаваца и менаџмента. Ова стратегија подстиче осећај припадности запослених, који своје интересе поистовећују са интересима организације И развијајући власничко понашање повећавају успешност целе организације. Притом постоје следеће опције:

- *Директна и бесплатна подела деоница* запосленима, покривена из профита предузећа. Запослени добијају деонице предузећа.
- *Продаја деоница запосленима* по бољим ценама него што су тржишне. Разлика од онога што запослени плаћају до пуне цене покрива се из профита, па се говори о трансферу дела профита запосленима.
- *Деоничке опције* дају могућност запосленима да у одређеном року који најчешће траје неколико година купе одређени број деоница предузећа по унапред одређеној цени. Уколико цена деоница порасте запослени сун а добитку. Овде се такође радио од трансферу дела профита запосленима јер разлика до стварне вредности деоница умањује текући профит предузећа.
- *Инвестициони фондови* запослених на нивоу већем од предузећа. Део профита предузећа уплаћује се на име сваког запосленог са циље да оптималним пласмано И утицајем на управљање тим предузећима остваре што већи пораст вредности средстава (Бодин, 2016).

6. Унутрашња или нематеријална мотивација

Систем мотивације запослених уз материјалне компензације мора обухватати и оне нематеријалног карактера јер му је циљ задовољење разноликих људских потреба. Човек има разне потребе и различите приступе њиховом задовољењу па ће систем мотивације увек, са његове стране, бити оцењен као бољи ако обезбеди најбоље могућности за задовољење тих потреба. Развојни чиниоци мотивације имају врло суптилне механизме деловања, њихова повезаност са циљевима мотивисаног понашања је мања а циљеви су теже одредиви.

Најважнији развојни чиниоци мотивације за рад су:

Рад и задовољство у обављању одређеног посла

Рад је за многе људе непријатан, али негативан став према раду није толико чест колико се на први поглед чини. Ако се рад доживљава као лош, онда је то углавном пре последица лоше организације или лошег планирања, него аверзије према послу (која се јавља онда када је рад лишен квалитетног садржаја). Задовољство у обављању одређеног типа посла је врло битан унутрашњи мотиватор, произилази из позитивног односа запосленог и његовог задатка у организацији као и из високе усклађености и адаптираности радника послу и обрнуто. Од великог значаја за мотивационе програме је и *правилно постављање циљева*. *Циљеви морају бити разумљиви и прихваћени*, а запослени ће циљеве лакше прихватити ако буду осећали да су део самог процеса постављања циљева. Циљеви треба да су специфични, доследни и довољно стимулативни.

Повратна информација

Повратна информација је врло значајан мотивациони фактор, који подразумева давање информација људима о томе како добро раде. Она може бити позитивна и негативна, с тим што је веома битно да не изостане позитивна повратна информација. Позитивна повратна информација повећава продуктивност људи, повећава њихову мотивацију да брже одраде посао и доводи до повећања самопоуздања код особе. Повратном позитивном информацијом људи схватају да се њихов рад цени и вреднује и прати што је такође доводи до повећања организацијских очекивања и до повећања стандарда успешности. Негативна повратна информација има за циљ да укаже на негативне и непожељне ствари у понашању радника како би се они могли на време санкционисати. Да би повратна информација имала позитивно мотивацијско дејство мора бити тачна, објективна, конкретна, искрена, веродостојна, доследна и усмерена на понашање не на особу.

Награде

Награде обично следе одређене радне успехе или године радног стажа. Обично су симболизоване новчаним износима, поклонима, усменим или писаним признањима. Могу имати значајно подстицајно дејство што у нашој земљи није случај, из разлога што се најчешће расподељују по кључу (обично према броју година проведених у служби и сл.). Додела награда мора бити праведна и правовремена. Ако награда не уследи убрзо након неког успеха, подстицајна вредност награде се губи. Додељивање награде у погрешном тренутку може чак подстаћи непожељно понашање. Такође, треба поменути и унутрашње награде, које појединац директно доживљава као последицу успешно обављеног задатка. Оне стварају осећај самопоштовања и развој нових способности. Неке организације су стекле значајан публицитет на основу својих мотивационих програма који подразумевају простор за рекреацију, библиотеку, забавиште, програм куповине акција за раднике и слично.

Похвале и укори

Похвале увек представљају снажан радни подстицај јер погодују људској потреби за афирмацијом сопствене личности пред самим собом и пред другима. Казне или укори се често повезују са особом која их је спровела а не са самим чином који је до њих довео, па уместо да делују као регулатор понашања, казне могу нарушавати међуљудске односе. Укори и казне нарушавају углед и положај појединца у његовој радној и друштвеној скупини и представљају напад на потребу за самопоштовањем. Укори представљају демотивишући фактор који треба избегавати.

Партиципација запослених у одлучивању

Партиципација радника у одлучивању може се дефинисати као процес у коме радници учествују у доношењу управљачких одлука у предузећу. Разрађен програм партиципације повећава интринзичну мотивацију запослених у раду и делује на повећање продуктивности и задовољства радника. Међутим, ако се примењују тзв. „лажна партиципација“, у којој се од радника само тражи потврда већ донете одлуке, док се њиховим предлозима и мишљењима не предаје никакав значај, продуктивност и мотивисаност опада јер радници осећају да се њима манипулише и да заправо немају никакав утицај на одлуке које се доносе, што негативно утиче на продуктивност рада. Партиципација се најчешће користи на нижим хијерархијским нивоима и зависи директно од воље послодавца и ситуације у једној организацији.

Могућност напредовања

Могућност напредовања јесте веома снажан мотиватор, не само зато што води већем задовољству радника већ и зато што показује веру послодавца у радника да му препусти одговорност за обављање одређеног посла. Под напредовањем се подразумева вертикално

кретање радника на послу ка бољим условима, са већом одговорношћу. Код нас у Србији напредовање се дешава стихијски, где нису познати тачни разлози напредовања. Најважнију улогу у напредовању има висок ниво стручне оспособљености, са чијим повећањем се повећава и могућност напредовања. Поред тога што радник има користи од напредовања, има је и сама организација јер тиме аутоматски постаје мета нових потенцијалних радника, који могу да повећају организациону успешност што нам говори да овај чинилац указује на озбиљност саме организације. Поред тога сваки запослени даје свој максимум како би остварио постављене циљеве јер на тај начин може остварити свој лични зацртани циљ.

Интерперсонални односи

Интерперсонални односи представљају одраз укупне друштвено – економске климе. На интерперсоналне односе у радним организацијама утиче политика и расподела личних примања. Облици интерперсоналних односа у организацији који имају највеће мотивационо тј. демотивационо дејство јесу:

- такмичења – појединци су склони различитим облицима надметања због премија, награда, престижа али и због осећаја властитог задовољства и успеха у нечему;
- сарадња – јетсе облик колективног понашања код ког постоји координирани напор свих чланова групе или колектива, са циљем постизања међусобно дељивих циљева. До сарадње долази једино ако сви усвоје циљеве организације као своје личне циљеве;
- конфликтне ситуације – конфликт је последица разлика међу људима и последица немогућности појединаца да дају своје доприносе остварењу заједничког циља (Сузић, 2005).

6.1. Хармонизација односа у организацији

Хармонизација односа у организацији подразумева уклањање разлика међу радницима једне организације у оквиру статуса. Једна организација може имати “једини статус” који подразумева један статус и једнаку структуру. У овом процесу може бити и неких препрека као што је рецимо повећање трошкова које настају приликом промена а то се може средити детаљним планирањем у оквиру менаџмента организације.

6.2. Дизајнирање посла

Већ је позната чињеница да сувише висока подела посла и специјализација у послу има своје негативне стране које се огледају у монотонији, досади и апатији запослених. Најпознатије стратегије које су предложене у овом смислу јесу:

- а) **ротација посла** (јоб ротацион) подразумева планирано и временски ограничено мењање посла запосленог и кружење од једног до другог радног места у складу са његовом стручношћу и способностима;
- б) **проширивање посла** (јоб енларгемент) подразумева додељивање сродних послова запосленом, чиме се повећава одговорност запосленог и његова заинтересованост за посао;
- с) **обогаћење посла** (јоб енричмент) подразумева давање већих овлашћења запосленом у смислу одлучивања о методама и начину рада, повећање одговорности запослених, повећање сарадње са колегама, сагледавање улоге коју запослени има у стварању додатне вредности организације као целине (Бољановић и сар., 2011).

6.3. Флексибилно радно време

Флексибилно радно време подстиче и мотивише раднике да ефикасније обављају своје послове. Флексибилност радног времена подразумева слободан приступ радном времену, што није ни 8х дневно ни 40х недељно, већ рокови за које нешто треба да одрадимо. Овај концепт ставља акценат на резултат.

У зависности са тим примењују се различите опције:

- запослени могу одредити време доласка на посао и одласка са посла, уз одређено време обавезне присутности на послу;
- одређује се период у којем се може долазити на посао, на пример, од седам до десет сати и период у којем се може одлазити са посла, на пример, од 15 до 18 сати, уз претпоставку да се дневно ради предвиђено радно време, на пример осам сати;
- уз оквирно одређено време доласка на посао и одласка са посла пружа се могућност да се у неким данима ради мање, на пример шест сати, а у неким више, уз обавезу да се одради пуно седмично радно време (Јовановић-Божинов и сар., 2004).

6.4. Редизајнирање (прилагођавање) организационе културе

Јанићијевић под организационом културом подразумева „систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и који усмеравају њихово мишљење и понашање“ (Јанићијевић, 1997:42). Овакву улогу одиграће само организациона култура која има одређена обележја, тј. организациона култура која своје основне вредности везује за запослене, развија климу која подстиче креативност и обезбеђује услове у којима ни једна идеја не сме остати неизречена, ствара и негује осећај задовољства и успеха због високог квалитета рада.

6.5.Тимски рад и „теам булдинг“

Тим представља групу људи који заједно раде на одређеном задатку како би остварили заједнички циљ. Без обзира о којој групи послова је реч већи успех се постиже окупљањем људи у тимове који су међусобно повезани и у сталној интеракцији, који заједничким снагама раде на достизању циља од независних индивидуа који посао обављају самостално. Да би један тим добро функционисао он мора:

- да буде састављен од способних људи који ће обавити посао који им је поверен;
- чланови тима морају да буду у форми;
- чланови тима не смеју да „прегоре у раду“;
- морају доживети успех;
- морају имати прави став (Панић и сар., 2015).

Све ово представља предуслове како би један тим остварио самомотивацију без које није могућ успех самог тима. При одабиру тима треба водити рачуна да тим буде састављен од људи који ће имати све предиспозиције да успешно обаве посао. Сви чланови тима треба да имају своју слободу и своје слободне време када ће се посветити неким другим стварима које нису везане за посао, јер ће на тај начин мање бити под стресом и успешније ће обављати своје задатке. Сваки добар менаџер мора да зна када да успех подели са свим члановима тима и да укаже на његове заслуге за одређени успех, али исто тако мора и да негује односе између чланова на тај начин што ће их окупљати у неформалним условима где ће се запослени боље упознати и провести време у заједничком раду и дружењу. Могућности за то су велике: спорт, рекреација, културни садржаји и сл. Главни проблем данашњице јесте то што у вртлогу посла ретко ко има прилику да се упозна са својим колегама, а овај вид окупљања запослених пружа могућност да се људи боље упознају а самим тим и развију неке тимске вештине које касније могу испробати и у обављању пословних задатака. Овде, међутим, треба избећи латентну опасност од претераног зближавања, што касније може да произведе опуштеност, мањак поштовања, превише лежерности према обавезама и сл. Зато током дружења треба сачувати одређену дистанцу и међусобно уважавање, јер се ипак не ради о класичном пријатељству већ о колегијалном односу.

7. Лидерство и мотивација

Лидерство и мотивација се могу посматрати као две стране исте медаље. Утицај лидерства на мотивацију произлази првенствено из моћи, коју лидери имају у односу на своје сараднике и начина коришћења те моћи. То су првенствено лични извори моћи, који имају снагу узора, поверења и утицаја. Поседовање емоционалне интелигенције омогућава лидерима да препознају потребе својих сарадника, да их разумеју и прилагоде награде и казне, као и друге мотивационе подстицаје. Способност комуницирања као један од елемената емоционалне интелигенције омогућава јасно дефинисање очекивања и додељивање вредних награда за остваривање циљева. Особине лидера, као што су интелигенција, самопоуздање, одлучност, интегритет, друштвеност, представљају основу за прихватање ауторитета лидера и модела понашања. Те особине омогућавају поштовање личности других људи и уважавање способности и резултата, што је значајна људска потреба и има мотивационо дејство. Из интегритета произлази правичност лидера, која је један од снажних мотивационих фактора.

Фредерик Тејлор, за кога се веже настанак научног менаџмента, први је систематизовао пожељне карактеристике лидера. По Тејлору те карактеристике су следеће:

- памет;
- образовање;
- техничка знања;
- мануелна спретност или снага;
- тактичност;
- енергија;
- поштење;
- просуђивање или здрав разум;
- добро здравље (Wren et al., 1994).

Тејлор је сматрао да је лако пронаћи предрадикала који поседује барем три од наведених особина, мало теже пронаћи особу која поседује пет или шест, а да је готово немогуће пронаћи особу која поседује седам или осам пожељних особина.

Задатак лидера је да одржава заједно групу људи док их води у исправном смеру. Суштину успешног лидерства чини остваривање утицаја на следбенике, а циљ лидерског утицаја јесте инспирација следбеника да се обједине у напору остваривања циљева групе и организације.

Потребе и мотиви утичу на све људе па самим тим утичу и на лидере. Углавном се мисли да они имају потребе за моћи и контролом, али постоје и друге специфичне индивидуалне потребе и мотиви. Моћ се односи на способност једне особе да може утицати на понашање друге особе, тако да та друга особа учини нешто што иначе не би учинила. Моћ је тесно испреплетана са лидерством. Лидери постижу циљеве, а моћ је средство за лакше постизање тих циљева.

Употреба моћи различито утиче на понашање и извршења задатака од стране следбеника. Коришћење легитимне моћи и моћи награђивања, као резултат ће вероватно имати сагласност запослених. То значи да ће запослени следити упутства за рад која им дају лидери, што ће трајати онолико дуго колико лидери могу да их награђују и имају легитимну функцију у организацији. Ипак, запослени им се могу супроставити током обављања активности, или им бити мање посвећени.

Лидерство је много више од коришћења моћи, оно подразумева познавање понашања људи у различитим ситуацијама, мотивисање, комуницирање хумане стране организовања и пулсирање предузећа као сложеног организма.

7.1. Улога лидера у организацији

Основни задатак ефективног лидера у организацији јесте остваривање мисије предузећа. Достижање високих циљева увек захтева огромну количину енергије, а мотивисање и инспирисање људи значи њихово усмеравање не путем присиле или “гурања” да ураде одређени посао, већ задовољавајући неке од људских потреба, као што су: потреба за припадањем, признавањем, самодоказивањем, осећај да контролишу сопствени живот и

жеља да достигну сопствене идеале. Дакле, једна од основних улога лидера у организацији јесте да мотивише запослене.

Лидери у највећем броју случајева активно укључују запослене у процесе одлучивања о томе на које начине достићи мисију и циљеве организације. То даје људима осећај контроле.

Важна мотивациона техника коју лидери користе јесте помоћ запосленима да схвате мисију организације и то омогућавајући им да се образовно и професионално уздигну на виши ниво.

Ефективни лидери такође препознају и награђују успехе и добре резултате у организацији, што чини да запосленима сам рад причињава задовољство.

Још један значајан задатак лидера јесте стварање јаких неформалних односа у организацији. У многим организацијама неформални односи међу запосленима представљају проблем. Сетимо се Акиа Морите који је међу првим менаџерима уочио да је стварање мреже неформалних односа подједнако важно као и повећање ефикасности производње. Да би побољшао неформалне интерперсоналне односе, увео је могућност заједничке исхране у ресторану компаније, што је омогућило људима из различитих хијерархиских нивоа да се упознају и друже ван строго пословног амбијента (Влаховић, 2008).

7.2. Улога лидера у мотивисању запослених

Лидери данас имају задатак да стварају организације у којима ће свака особа моћи да развија своје потенцијале, да осећа да припада организацији, да је користан и важан, да се од њега очекује допринос у остваривању циљева. Савремени лидер је онај који на запослене гледа као на снажан извор енергије који извире из способности, особина личности и знања и може да инспирише лојалност и ентузијазам оних које води. Данас се највећим квалитетом лидера сматра његова способност у решавању сложених питања мотивације запослених која утиче на побољшање ефикасности, ефективности, креативности и квалитета.

Сваки лидер треба да одржава добар однос са својим сарадницима. Лидер мора да зна како да придобије поверење сарадника тако што ће уважавати њихове идеје и укључити их у свакодневно решавање проблема.

Лидер мора да буде у стању да помогне запосленима да задовоље своје жеље и потребе кроз организацију. Изненађујуће је, али многи менаџери нису сигурни, које награде њихови запослени вреднују. Експерти не морају да се сложе око свега што мотивише запослене и око ефеката радних услова у њиховој каријери, али се слажу да организација мора да:

- привуче људе и да их охрабри да остану у њој;
- дозволи људима да извршавају задатке због којих су запослени;
- стимулише људе да превазиђу рутинске перформансе (рутинско извршење задатака) и да постану креативни и иноватни у свом раду (Миљковић, 2007).

Све ово упућује на један закључак, а то је да лидерство има значајно покретачко и мотивационо дејство и да му се не посвећује случајно толика пажња у данашњем турбулентном времену колико би требало. Управо то је и представља разлог зашто организације у свим областима људских активности данас дају све већи приоритет развоју лидерства и привлачењу лидерских талената.

8. Савремени облици мотивисања на примеру предузећа

Транспортшипед, Београд истиче да су потпуно свесни чињенице да је узалудно имати капитал, ако немате људе који њиме могу да управљају, посебну пажњу посвећују едукацији младих који долазе у ту компанију. Најпре врше селекцију, а када некога приме на посао поклањају му велику пажњу. Пракса ове компаније је да пружају шансу пре свега деци своих радника, јер на тај начин они ће ту фирму доживети као породичну, као своју, што представља додатну мотивацију за запослене.

У *Нафтној Индустрији Србије* се такође цени правичност у оцени рада појединачних одељења компаније и рада запослених. У компанији је уведен нови систем мотивације, који предвиђа кварталне и годишње премије запослених у складу с резултатима њиховог рада. Варијабилни део зараде одређује се на основу постизања одређених планских резултата и осталих показатеља, који обезбеђују раст вредности и повећање ефикасности компаније. Систем има за циљ боље мотивисање запослених за побољшање резултата и ефикасности рада, одговорност за резултате. Износ премије зависи од индивидуалног показатеља ефикасности рада сваког запосленог и резултата рада компаније (финансијских и производних показатеља, обезбеђења безбедности на раду).

У *Телекому* покушавају да запосленима пруже више од новчане стимулације. Постоје разни облици бриге о запосленима који се огледају у социјалној заштити, упућивању запослених са здравственим сметњама на рехабилитацију, у превентивним систематским лекарским прегледима, организовању рекреације запослених. Осим тога, предузеће свим запосленима и члановима њихових породица приступа са великом пажњом, посебно када им је потребна помоћ у превазилажењу евентуалних животних криза. Како кажу у овој компанији, искуство је показало да то касније доводи до унапређења ефикасности на радном месту. Поред бонуса које остварују најуспешнији запослени, следе им и награде у вису мобилних телефона, модерних лаптопова, као и коришћење службеног аутомобила ради још већег мотивисања и постизања још бољих резултата. Током 2011. године запослени су учествовали на бројним обукама, воркшоп-овима, конференцијама,

форумима, сајмовима и семинарима, како у земљи, тако и у иностранству. Укупан број полазника који су похађали разне врсте обуке у земљи у 2011. години био је 347, док их је у иностранству било 159. На осталим догађајима (конференције, форуми, семинари, сајмови) учествовало је 864 учесника, од чега у земљи 402, у иностранству 462.

2014. спроведено је истраживање према којем је компанија *Теленор* проглашена за најбољег послодавца Србији. То сигурно нешто значи, а њени видови мотивисања су различити. Један од видова мотивисања јесте што омогућавају својим запосленима да се усавршавају и привремено раде у међународним тимовима у Азији и Источној Европи где запослени стичу много радног искуства које им је потребно. Поред овога запосленима се пружа могућност да користе разне фитнес и спа центре, да воде рачуна о свом здрављу захваљујући дежурном лекару опште праксе који је на располагању 24 часа. Теленор група ради и на развијању тимског духа, тако да се редовно организују колективни спортови попут кошарке, фудбала и одбојке.

9. Предлози за мотивисање запослених

Кроз цео рад обрадили смо доста информација о мотивацији. Свака од ових информација је веома значајна од самог дефинисања појма мотивације, преко теорија, врста и разних примера а Робинс и сарадници нам дају и неке предлоге:

- *Препознати индивидуалне разлике;*
- *Сврставање људи на радна места;*
- *Користити циљеве;*
- *Обезбедите да се циљеви схвате као оствариви;*
- *Индивидуализовање награда;*
- *Повезати награђивање са резултатима рада;*
- *Проверите систем правичности;*
- *Користите признање;*
- *Обука запослених;*
- *Немојте игнорисати новац (Robins et al., 2005).*

Поред овога свакако требамо дотати један важан фактор који утиче на мотивацију запослених а то је комуникација. Обезбедити добру комуникацију са запосленима тако да они имају слободу да се обрате менаџерима представља више него пола обављеног посла. Докле год радници имају осећај припадности и имају слободу да изнесу своје ставове и мишљења, идеје, а да притом не осећају страх од критике они ће се у том предузећу осећати пријатно. Ако постоји добра комуникација, радници ће предузеће сматрати својим а самим тим даће све од себе да оно што боље функционише.

Закључак

Чињеница је да живимо у времену промена, у времену када раднике замењују роботима и када многи људи остају без посла. Међутим, моје питање је да ли исти ти работи могу да повећају успех једне компаније, да ли срдечно могу да се обрате својим корсницима и да ли могу да пренесу осећај задовољства или незадовољства истих својим надређенима? Не могу. Управо из тога разлога људски фактор је тај који треба неговати, у који треба улагати и дати све од себе да се исти унапреди. Људи представљају срж сваке компаније која иоле жели да послује добро. А да би пословала добро потребна је мотивација запослених. Менаџери морају успоставити квалитетну комуникацију са свим запосленима и увидети њихове жеље и потребе и укључити их у доношењу одлука, тако постоји вероватноћа да ће такав радник бити више мотивисан. На крају крајева ниво мотивације у компанији може увек бити побољшан, али то веома зависи од жеље руководства да испита како запослени у компанији раде, мисле и идентификују се са обављеним послом. Неминовно је да се први проблеми јављају када менаџер покуша да препозна и задовољи потребе сваког радника, али морају се уложити сви напори и кроз добру комуникацију увидети шта запослени желе и мотивисати их на прави начин. Нема сумње да многе услужне организације ни дан данас не могу да ураде довољно да мотивишу своје раднике или још увек верују да ће то постићи уколико само радницима дају веће плате. Веома мали број људи је способно да прати пут ка успеху и достигнућу без допунске подршке од стране других. Тако да људи који у континуитету срљају и падају и осећају се задовољни пре или касније ће напустити ситуацију у којој је такмичење и престиж присутан на радном месту јер ће се они осећати неадекватни за обављање тог посла. Човек жели оно што нема, човек ради да би постигао оно што жели. Према томе, ако знамо да људи имају потребу и да желе да раде неки посао онда знамо да ће га са уживањем радити и да ће таквим радом и завршити одређени посао. Људи представљају једини активан фактор у пословању тако је увек било и тако ће бити и као такав га требамо ценити. То је ресурс који подразумева оправдани трошак који се увек вишструко враћа, јер су људи наше највеће богатство.

Литература

1. Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organisational Settings*. New York: Free Press
2. Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
3. Бабић, Л. (2009). *Управљање едукацијом у организацији*. Београд : Универзитет Сингидунум,
4. Бахтријаревић – Шибер, Ф. (1999). *Менаџмент људских потенцијала*. Загреб: Голден Маркетинг
5. Бодин М. (2016). *Људски и друштвени ресурси. Хуманолошки менаџмент-приступ*. Београд: Иновациони центар Факултета безбедности Универзитета у Београду
6. Бољановић, Ђ. Ј., Павић, С. Ж. (2011). *Основе менаџмента људских ресурса*. Београд : Универзитет сингидунум
7. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review. Vol.46
8. Јовановић-Божинов М., Кулић Ж., и Цветковски Т. (2004). *Менаџмент људских ресурса*. Београд : Мегатренд универзитет примењених наука
9. Јовановић-Божинов М., Живковић М., Цветковски Т. (2003). *Организационо понашање*. Београд: Мегатренд универзитет примењених наука
10. Јанићијевић, Н. (1997). *Организациона култура: колективни ум предузећа*. Нови Сад : Уликсес
11. Кулић Ж. (2002). *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*. Београд : Мегатренд универзитет примењених наука
12. Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Brookes Cole Publishing, Monterey, California
13. Фурлан, И. (1988). *Човеков психички развој*. ИВ допуњено издање. Школска књига. Загреб
14. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review, Vol.46
15. Maslow, A. (1954). *Motivation and Responsibility*. New York: Harper-and Row
16. Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review
17. Пржуљ, Ж. (2002). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Институт за развој малих и средњих предузећа
18. Robins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Осмо издање. Дата статус. Београд

19. Сузић, Н. (2005). *Мотивација подстицањем у универзитетској настави*. У књизи: Д. Бранковић и сарадници, Иновације у универзитетској настави, Бања Лука: Филозофски факултет
20. Wren D.A., Voich D.Jr. (2001). *Менаџмент*. Београд: Грмеч Привредни преглед
21. Wren, A.D., Voich, D.Jr. (1994). *Менаџмент – Процес, структура, Понашање*. Београд : Пословни системи Грмеч АД – Привредни преглед
22. <http://www.mojtim.com/hr-saveti/Motivacija-zaposlenih/Kako-povecati-zadovoljstvo-zaposlenih> (11.09.2017.)
23. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0040-21761701117J> (11.09.2017.)
24. <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2217-54581602053S> (11.09.2017.)