

Универзитет у Београду

Факултет безбедности

Дипломски рад

Мотивација као фактор успешности организације

Ментор:

Др Миленко Целетовић

Ванредни професор

Студент:

Радосављевић Кристина 10/14

Београд, 2018. година

Садржај

Увод	3
1. Мотивација	4
2. Теорије мотивације	5
2.1. Важност познавања теорија од стране менаџера	5
3. Фактори који утичу на мотивацију за рад и квалитет	13
3.1. Карактеристике појединца	13
3.2. Карактеристике посла	15
3.3. Карактеристике организационог амбијента	16
3.4. Ниво економског развоја организације и друштва у целини	17
3.5. Национална култура, вредности...	17
4. Стратегије мотивације запослених	19
5. Материјална и нематеријална мотивација	20
5.1. Материјална мотивација	20
5.2. Нематеријална мотивација	21
6. Мотивација менаџера	23
6.1. Менаџери	23
6.2. Мотивација топ менаџера	24
6.3. Мотивација менаџера средњег нивоа	24
6.4. Мотивација оперативних менаџера	25
7. Како мотивација доприноси успешности организација	26
8. Стил управљања као фактор мотивације	29
8.1. Аутократски стил	29
8.2. Демократски стил	30
8.3. Слободан стил	30
8.4. Мотивација страхом	31
9. Мотивација унутар организације	32
10. Мотивисаност запослених у Републици Србији	34
11. Мотивација на примеру предузећа	Error! Bookmark not defined.
11.1. Јавно предузеће Пошта Србије, Београд	37
Закључак	39
Литература	40

Увод

Данас се каже да ће руководилац 21. века морати да има четири основне карактеристике: да буде глобални стратег, господар технологије, политичар „par excellence” и лидер мотиватор. Једино онај руководилац који ће бити способан да „реорганизује“ своје сараднике брзо и креативно као и своју компанију моћи ће да опстане и бори се са конкуренцијом. Лидер-мотиватор преобраћа људе и уверава их у заједничке вредности; он је више тренер него наредбодавац, поседује одлучност и харизму (Vujić, 1999:1).

Посвећеност менаџера мотивисању запослених кроз заједничку визију и комуникацију представља основну вештину коју поседују успешни менаџери. Они препознају запослене као најзначајније ресурсе њихове организације, те стога схватају да мотивација игра кључну улогу у развоју истих. Улога стручњака за људске ресурсе није само дизајнирање програма обуке, већ и мотивација запослених. Од квалитета и врсте обуке која се пружа, свакако да зависи јачина мотивације. Лични развој, максимизирање потенцијала, постављање јасних циљева свакако да утиче на континуитет мотивације запослених.

У току прикупљања материјала за израду овог рада, наишла сам на прегршт дефиниција мотивације, различитих приступа, теорија, али оно што је општи утисак је да када се бавимо мотивацијом у сфери пословања, као закључак се свуда намеће да је она кључ успеха сваке организације. Исчитавајући литературу на тренутке ми је деловало да организације много више улажу у изградњу угледа код спољашњих стејхолдера, при чему занемарују интерну јавност коју чине запослени. Да би се уопште покренула нека дискусија на ову тему неопходно је дефинисати кључне појмове. Те сам стога кренула од дефинисања мотивације, теоријских приступа, преко фактора који утичу на мотивацију, техника мотивације прихватљивих у односу на карактер пословања, и потрудићу се да кроз практичан пример мотивације у једном јавном предузећу што јасније прикажем начин мотивисања запослених, као и да кроз излагање резултата истраживања које је спроведено у Републици Србији 2013. године, још више приближим слику ситуације у нашој земљи.

1. Појам мотивације

Мотивација се обично дефинише као унутрашње стање које побуђује, усмерава и одражава понашање (Woolfolk et al., 1998: 323) . Иако делује једноставно појам мотивације је јако сложен. То је једна ланчана реакција коју креирају потребе људи, а за крајњи резултат има остваривање циља. Под њом се подразумевају сви они фактори који покрећу неку личност на активност. Ти фактори који су основ мотивације одражавају се на целокупну перформансу појединца. Она произилази из интеракције свесних и несвесних фактора као што су:

- Интезитет жеље или потребе;
- Награда, вредност циља;
- Очекивања појединца или његових вршњака, послодаваца и др.

Мотивација је повезана са понашањем. Зашто неко упорно тренира ватерполо, зашто је неко на строгој дијети, зашто се двоје људи одлучило за заједнички живот и брак, зашто се неко одлучио за отказ на послу и слично (Kordic, 2014: 165). Она укључује биолошке, емоционалне, друштвене и когнитивне силе које активирају понашање. У свакодневном говору се користи да би се описало зашто неко нешто ради. Према схватањима бројних стручњака постоји више разлога за недостатак мотивације као што су непостојање јаке жеље, стидљивост, недостатак вере у себе и други.

Постоје две врсте мотивације интризична и екстринзична. Под интризичном или унутрашњом мотивацијом се подразумевају сви унутрашњи покретачи на активност. Појединац има жељу да изврши одређени задатак, јер његови задаци су у складу са његовим системом веровања. Наше дубоко укоренење жеље имају највећу мотивациону моћ. Између осталог, овде спада потреба за самоактуелизацијом, за изазовима, емоције као једне од важнијих покретача, лични циљеви које појединац жели да оствари и други. Код интризичне мотивације активност је сама по себи награђујућа, тако да побуђивачи и казне

нису потребни. За разлику од интризичне мотивације код екстринзичне појединац не обраћа пажњу на активност, њему је једино битно шта ће добити обављајући је. Код екстринзичне мотивације фокус је на спољашњим узроцима, наградама, казнама, социјалном окружењу. Што значи да је понашање мотивисано од стране неког екстерног фактора који појединца гони на активност у нади да ће заслужити награду. Дуго се полемисало о томе којој мотивацији дати предност, која је боља по појединца. Мишљења су подељена, док једни дају предност интризичној, други дају екстринзичној, а има и оних који се залажу за њихов подједнак третман.

Процес мотивације почиње потребом, која може бити перцепција недостатка код појединца. Оне утичу на мисаоне процесе појединца, који га усмеравају да потребе задовољи одређеном активношћу. Та активност би требала да доведе до задовољења потребе, тј награде.

Слика 1. Процес мотивације



Извор: www.ekof.bg.ac.rs (11.09.2018.)

2. Теорије мотивације

Теорије мотивације се деле на садржајне и процесне. Оне су настале као резултат тежње да се утиче на развој људских потенцијала. Код нас теорије нису истицане у први план, њихова важност се занемаривала, док на Западу успешни менаџери су приступе мотивацији градили на Масловљевљевој теорији потреба, итекако познавали двофактоску теорију Херцберга, а касније њихову пажњу закупају и процесне теорије.

2.1. Важност познавања теорија од стране менаџера

Теорија хијерархије потреба

Аутор ове теорије је професор, менаџер и психолог Абрахам Маслов. Потребе је класификовао хијерархијски, у основи су егзистенцијалне потребе, а на врху потреба за самоактуелизацијом. За Маслова су карактеристичне две полазне тезе: прво-постоји структура основних потреба које су универзалног карактера, односно које су релеванте за сваку особу и друго-сваког човека треба посматрати као појединца интегрисаног у групу(организацију), који има и одређене специфичне потребе, жеље и циљеве. Због тога он истиче потребу да истраживање мотивације запослених треба посебно да се концентрише на њихове потребе, жеље и циљеве у датој организационој средини, уважавајући њихову динамику структурну и по приоритетима њиховог задовољавања (Машић, Целетовић, 2015: 241).

Допринос ове теорије успешном пословању се огледа у чињеници да су менаџери у своје основне задатке уврстили ангажовање на упознавању потреба запослених, и стварања услова за њихово задовољење, да би након тога створили потребу

за самоактуелизацијом, која је иначе на врху Масловљеве хијерархије, јер је она пут ка квалитетном пословању.

Мотивисан овом теоријом Алдерфер дефинише тзв. тростепену хијерархију потреба где међу најважније истиче: егзистенцијалне, потребу за повезивањем и потребу за развојем.

Двофакторска теорија

Аутор ове теорије је Фредерик Херцберг, амерички психолог, који се бавио питањем мотивације и задовољста послом. Двофакторску теорију развија 1959. године, дошавши до закључка да постоје две групе фактора:

- Фактори који спречавају појаву незадовољства (хигијенски фактори)
- Фактори који доприносе задовољству (мотиватори)

Хигијенски фактори не доводе до мотивације запослених, већ само доприносе одсуству незадовољства. Овде спадају:

- Плата која треба бити одговарајућа, како не би довела до незадовољства запослених, што би могло да кулминира у штрајк;
- Физички услови рада;
- Интерперсонални односи где не би требало да буду присутни сукоби и понижавања запослених;
- Безбедни услови рада;
- Здравствена заштита радника;

Мотиватори доприносе позитивном задовољству. Ту се пре свега мисли на признавање ангажовања запослених, у виду похвала, затим напредовање у послу, као сатисфакција за уложени труд, додељивање одговорности запосленима како би код њих створили осећај припадности организацији. Ова теорија је значајна за креативне и сложене

послове. (Varga, 2011: 5) А оно што је важно јесте да менаџери упознавајући се са њом увиде да не смеју заборавити да спољашње факторе, тј хигијенске учине повољним, а да запослене уједно мотивишу унутрашњим мотивима који се односе на посао који обављају, јер ће тако сигурно утицати на побољшање пословања.

Теорија постигнућа

Аутор је амерички психолог Дејвид Меклиланд. Проучавао је шта мотивише људе, које су то потребе и како их задовољавају. Класификовао их је у три групе:

- Потреба за успехом;
- Потреба за дружењем;
- Потреба за поседовањем моћи;

Теорија је развијена 1960. године, а истиче да сви ми поседујемо ове потребе, и да су оне кључни мотиватори у нашим активностима. С обзиром да је предмет овог рада мотивација и њен утицај на пословање, пажњу ћемо обратити на потребу за успехом. Како наводи Меклиланд особе са израженом потребом за успехом воле да раде на пословима на којима постоје једнаке шансе за успех и за неуспех, могу радити и у тиму, само је важно да остали чланови тима имају изражену исту потребу, тј да су мотивисани за успех. Истичу потребу за фидбеком, како би могли да прате свој напредак. Ова теорија се обично везује за мотивацију менаџера, међутим не треба занемарити њен значај у мотивацији запослених. Менаџер ослањајући се на ове теоријске претпоставке треба да за највише позиције одабере људе са високо израженом потребом за успехом. Како на њену реализацију утичу средински фактори, материјалне и нематеријалне бенефиције, мора се постарати да у том смислу створи адекватне услове.

Теорије мотивације улога

Теорија развијена 1978. године од стране Џона Минера, који ју је заснивао на тврдњама да различити типови посла изискују различите врсте мотивације. Те стога он говори и о различитим врстама стратегије мотивације, које ће омогућити успешно пословање. Минер истражује мотивацијску структуру менаџера, предузетника и стручњака. Посебну пажњу посвећује мотивацији менаџера где разликује две димензије. Једна се односи на мотиве и потребе за успехом, а друга тражи одговор на питање који су кључни фактори који стварају жељу код људи за менаџерским функцијама, или пак не. Када говори о предузетницима истиче низ карактеристика : тежња ка постигнућем кроз властити напор, увођење иновација, потреба за фидбеком и низ других. Стручњаке посматра као људе који теже независности и властитом статусу.

Процесне теорије

Процесне теорије настоје да дају одговор на питање зашто појединац ради ствари које нису у складу са његовим интересима и мотивацијом. Оне се означавају и као когнитивне теорије мотивације јер полазе од претпоставке вољног, свесног избора при чему се појединци воде одређеним очекивањима о резултатима и ефектима понашања. У основи свих процесних теорија постоје четири битне претпоставке (Бахтјаревић Шибер, 1999: 582).

- Људи имају различите потребе, жеље и циљеве
- Приликом одлучивања о понашању имају различита очекивања
- Мотивација је резултат тих очекивања

У оквиру процесних теорија разматраћемо: Теорију очекивања, теорију једнакости и праведности, теорију одређивања циљева и интегративну теорију мотивације.

Теорија очекивања

Развијена 1964. године од стране канадског професора психологије Врома. Он тврди да у свакој ситуацији појединац бира одговарајуће понашање, и сходно ситуацији једне алтернативе преферира, док друге избегава. Проучавајући људску мотивацију дошао је до закључка да она зависи од три фактора: очекивања, инструменталности и валенце. Сходно томе уводи три концепта: концепт валенције, инструменталности и очекивања. Први објашњава да избор алтернативе зависи од привлачности ефекта које алтернатива има за појединца. Концепт инструменталности избор алтернативе везује за комбинацију различитих ефеката, док концепт очекивања избор алтернативе објашњава као пут ка остваривању жељених циљева. Мотивација је производ сва три фактора, и ако само један недостаје, мотивација се губи. Да би менаџери мотивисали запослене треба да створе услове у којима је очигледно да је квалитетно извршење задатка могуће, да ће по завршетку истог уследити награда и да награда буде привлачна за запослене. Уколико је запослени немотивисан то значи да он не верује да може доћи до награде, чак и ако уложи сав труд. Један од разлога непостојања мотивације може бити и непривлачност награде, те стога менаџери морају посветити пажњу стварању адекватних услова у радном окружењу, који ће изнедрити мотивисане раднике.

Теорија једнакости и праведности

Заснива се на претпоставци да уколико постоји праведно опхођење према запосленима, мотивација не само да неће изостајати, већ ће расти из дана у дан. Уколико запослени бива награђен за уложени труд у пословању, он ће настојати да још преданије ради, јер је уверен да се његов рад цени. Уколико особа сматра да се са њом поступа неправедно она реагује на неки од начина, неки ће тражити повишицу сматрајући да ће тако исправити неправду, док ће други радије дати отакз.

Како тензије које владају између запослених не би кулминирале у конфликт, менаџер мора предузети низ корака. Пре свега мора пратити сигнале запослених како би увидео да ли постоји неко незадовољство и како би утицао на смањење истог. Приликом давања новчаних или других стимулација запосленима, морају аргументовано објаснити своју одлуку како не би тим поступцима проузроковали незадовољство код оне категорије која у том случају није добила стимулацију.

Теорија одређивања циљева

Теорија формулисана од стране психолога Лока. Ова теорија истиче међузависност постављених циљева и понашања појединца. Истиче да постоји пет принципа постављања циља који утичу на успех : јасноћа, прецизност, приврженост и сложеност задатка. Према овој теорији појединац који себи поставља тешке, али циљеве који су оствариви је мотивисанији од оног који себи поставља лако достижне циљеве. Што би значило да организације не треба да улажу труд у постизање већ постављених циљева, већ да утврде да ли су постављени циљеви прави. Оно што одликује праве циљеве је јасноћа, прецизност и одговарајућа повратна информација. Уколико су циљеви нејасни, немогуће их је измерити и не мотивишу појединца. Повратне информације се могу добијати од других људи, а могу и мерењем напредка појединца како би се утврдио колико напредује тимски или индивидуалан рад. Рад на циљу је основни извор мотивације. Многи менаџери га препознају као витални део постизања успеха.

Њена примена у пословању и мотивацији запослених се огледа у обавезама које су наметнуте менаџерима. Менаџер мора поставити јасне и мерљиве циљеве, да развија климу односа између запослених која се темељи на поверењу и да укључи запослене у формулисање циљева.

Интегративна теорија мотивације

Све наведене теорије имају различите приступе, своје предности и недостатке. Како би отклонили недостатке, или их бар свели на прихватљив ниво, Портер и Лолер су формулисали нову теорију, тзв интегративну теорију процеса мотивације. Ова теорија се базира на елементима Врумове и Адамсове теорије, а уједно истиче вишедимензионалан карактер мотивације. Она мотивацију дефинише као производ, са једне стране перцепције вредности очекиване награде, а са друге вероватноће за добијање очекиване награде. Варијабле које поред ових истаче су и перцепција особе о карактеристикама посла, перцепција о праведности награде и др.

Велику пажњу посвећује мотивацији у организацијама, и указује на значај сагледавања свих варијабли које утичу на побољшање исте.

3.Фактори који утичу на мотивацију за рад и квалитет

Мотивација за рад и квалитет је производ међусобно условљених фактора:

- Карактеристике појединца;
- Карактеристике посла;
- Карактеристике организационог амбијента;
- Ниво економског развоја организације и друштва у целини;
- Географско подручје, култура вредности...

3.1. Карактеристике појединца

Када планирамо индивидуални лични напредак и каријеру, морамо нагласити целокупну личност напретка што је резултат професионалног знања, унапређивања личности и посла. Све три компоненте су спојене у лични напредак појединца. Касније их одликује међусобно преплитање и тешко се могу раздвојити (Меркач Скок, 2013: 258).

Лични напредак се дефинише као лични напредак карактеристика појединца у ширем смислу. Карактеристике подразумевају комбинацију личних атрибута, вредности, мотива, склоности, позиција, интересовања које заједно са способношћу и знањем појединца, као и постигнућем обухватају комплетну личност. У којој мери ће појединац бити мотивисан добрим делом зависи од нивоа аспирације, радне навике, идентификације са већ постављеним циљевима.

Мотив, сврха и разлог нису синоними, то ће нам бити јасно када поставимо једно друго питање: где проналазимо објашњења понашања? Ако се ради о људском понашању, могли бисмо сасвим лепо да добијемо објашњење од од саме особе која се понаша (Evens 1978: 8). Међутим често ни ти особе нису свесне који мотиви их гоне на понашање, с обзиром да су условљени једни другима. Али оно што је сигурно јесте да се све оне разликују по по степену развијености унутрашње мотивације, као и по способности и особинама личности. Потреба за самоактуелизацијом која се код Маслоу налази на врху лествице је основ мотивације, а формира се још у раном детињству, под устицајем ширег социјалног окружења. Организација која тежи напретку, води рачуна о квалитету својих услуга, ово треба имати у виду приликом запошљавања кадрова, нарочито на кључним позицијама.

Воља, самоувереност, оптимизам и интегритет само су неке од карактеристика које красе мотивисане и особе које стреме успеху. Уколико особа поседује вољу она је фокусирана на циљ, и неуспеси на њу не делују демотивишуће. Самоуверена особа ће стојати иза својих одлука и неће дозволити, да је притисак окружења или неке друге потешкоће поремете. Оптимисти, у било којој сфери живота, из сваке ситуације извлаче оно најбоље, у успешном пословању њихово присуство је неопходно. Они својом позитивношћу зраче и мотивишу све око себе, нарочито су важни за тимски рад.

Особе код којих није развијен мотив постигнућа и самоактуелизације, које су несамосталне у својим одлукама, не треба да се налазе на руководећим позицијама. Ранији период који је карактерисао мањак обуке, непостојање селекције кадрова, аутократски стил управљања, утицао је на то да је огроман број предузећа на водећим позицијама имао непрофесионалне кадрове. Временом ситуација се мења, менаџмент организација бива свестан чињенице да су људски ресурси кључ успеха, и велику предност даје самоиницијативним, самосталним и одговорним особама.

3.2. Карактеристике посла

Још је Херцберг у својој двофакторској теорији говорио да су мотивација за рад, радна успешност и радно понашање у корелацији.

Полазећи од одновне хипотезе да су посао и карактеристике посла основни извор мотивације за рад, на мотивацију треба деловати тако да се делује на посао, односно да посао који људи обављају буде што креативнији, да имплицира одговорност и подстиче развој способности индивидуе и самопотврђивања (Варга, 2011: 6).

Усклађивање карактеристика запослених са карактеристикама посла се не завршава селекцијом при запошљавању. Ангажовање запосленог треба да буде праћено усклађивањем посла према тренутним способностима, знањима, његовим особинама и вештинама. Уколико нису у складу, било да је у питању посао који је превише испод или изнад потенцијала запослених, то делује демотивишуће. За мотивацију је важна и јасноћа циљева које треба постићи, а не треба заборавити ни аутономију коју запослени треба да поседује, у оквиру које може несметано да излаже своје мишљење, идеје, тј да да свој лични допринос. Послови које карактерише брза повратна информација, запосленима омогућавају да прате квалитет свог рада, и уједно поспешују жељу за напретком.

Начин на који се организује посао такође утичу на мотивацију. На мотивацију нарочит утицај имају ротација посла, проширење и обогаћивање истог. Периодично пребацивање појединца са једног посла на други, показало се врло ефикасним у постизању мотивације код запослених и повећању њиховог задовољства. Посао који нуди исту рутину сваког дана са мало шансе за било какву промену не представља изазов. Проширење се односи на разноврсност задатака које појединац обавља, циљ је мотивација запослених кроз промену специјализације. Обогаћивање, за разлику од проширења које подразумева хоризонтално ширење активности, подразумева вертикално проширење. На тај начин се повећава одговорност, независност код запослених, а како су то неке од карактеристика мотивисаних особа, утичу и на јачање мотивације.

3.3. Карактеристике организационог амбијента

Организација може да располаже са квалитетним људским ресурсима са високим сручним знањем и способностима, а да њихов квалитет не буде искоришћен. Разлози за то се обично налазе у непосредном окружењу, односно амбијенту предузећа. Карактеристике предузећа чији амбијент подстиче квалитет услуга су: приступ мотивисању уз уважавање индивидуалних потреба запослених, присуство матричне и тимске организације, комуникација између руководства и запослених, запослених међусобно, а затим, не мање важна, између предузећа и окружења, предузећа и купца.

Организациони амбијент креирају природа посла, технологија, физички услови, начин руковођења, створена организациона клима. Најважнији утицај има начин руковођења, јер он утиче на остале димензије, а нарочито на организациону културу, где заједно поспешују мотивацију запослених. Организациона култура ствара осећај припадности и утврђује норме, вредности, ставове и понашања. У зависности од вредности и норми које садржи организациона култура, топ менаџмент бира стратегију и дизајнира организациону структуру, менаџери обликују свој стил управљања, запослени дефинишу своје мотиве и потребе, а менаџер задужен за људске ресурсе дизајнира систем зарада у предузећу (Јанићијевић, 2012: 284).

Свака организација има своју сопствену културу и највећи број организација не покушава свесно да креира одређену културу, већ се култура организације, углавном, креира несвесно и базирана је на вредностима топ менаџмента. Са растом и развојем организације одређени културни садржаји и успостављени модели понашања постају традиција која се преноси са генерације на генерацију (Лојић, 2010: 260).

На организациону културу утиче низ фактора: ниво развијености тржишта, став менаџера, стил руковођења и остали. Њен утицај на мотивацију запослених се огледа у компатибилности са њиховим мотивима и потребама. Уколико компатибилност постоји она делује позитивно, уколико пак не постоји, мотивације неће бити.

3.4. Ниво економског развоја организације и друштва у целини

Економска развијеност друштва утиче на улагање у људе, што подразумева улагање у људе на нивоу друштва у целини, али исто тако и на нивоу организација. Успешне организације имају развијене стратегије мотивисања, и у њима влада позитивна атмосфера. За мотивисање користе како финансијске, тако и нефинансијске мотиваторе. Ти мотиватори се крећу од плата до различитих бенефиција. У таквом једном амбијенту, појединац увиђа да се његов труд исплати, улаже све већи напор, а то доводи како до напретка организације, тако и до његовог личног напретка. Треба напоменути да поред новчаних компензација, постоји и низ других погодности. Међутим да би све функционисало у најбољем реду, организација мора да буде економски развијена, уколико то није, неће бити у могућности да на овај начин мотивише запослене. За разлику од претходне, код ових организација влада атмосфера општег незадовољства, то утиче на мањак мотивације, а и на смањење продуктивности.

3.5. Национална култура, вредности...

Национална култура се односи на научене обрасце мишљења, деловања, понашања. Они постају део личности појединца, који радећи у некој организацији те обрасце интегрише у организациону културу. Теорије које се баве утицајем културе на ефикасност предузећа се деле на конвергентне и дивергентне. Прва заговара став да мултинационалне компаније могу да користе идентичне праксе свуда у свету, док друге сматрају да је ефикасност већа уколико се организациона пракса прилагоди конкретној националној култури.

Основне димензије националне културе су: избегавање неизвесности, дистанца моћи, индивидуализам-колективизам и мушко-женске вредности.

У културама са високим нивоом избегавања неизвесности људи су спремнији да прихвате ризик, цене флексибилност и неформалност на радном месту, менаџери имају већа дискрециона права у доношењу одлука, не ослањајући се само на ригидна правила и регулативе. Са друге стране припадници култура са избегавањем неизвесности имају нижу толеранцију према ризику, воле ригидне и формалне процесе доношења одлука на радном месту (Bodin, 2016: 89). Овде се сигурност јавља као кључни мотиватор. Код култура са високим степеном моћи изражен је јаз између оних на врху, који поседују моћ и подређених који такав статус прихватају. Централизовано одлучивање и контрола овде гуше сваки вид креативности, у оваквим културама нема места за мотивацију запослених. Слична ситуација је са колективистичким културама, које обесхрабрују иновативност. Оне настоје да промовишу конформизам. Када разматрамо мушке и женске културе, закључак до кога долазимо је да су мушке културе те које доприносе мотивацији. Док код женских култура конкурентост изостаје, мушке културе се везују за мотив постигнућа. Награде за индивидуалан учинак су кључни мотиватори.

4. Стратегије мотивације запослених

Менаџери имају најмање три стратегије које могу применити у креирању мотивационог понашања запослених. Могу се одлучити да за све запослене одреде исте инструменте мотивације (недиференцирани приступ). Могу потом за сваки сегмент запослених одредити другачије мотивације (диференцирани приступ), те се усредсредити на мотивисање само једног, њима најинтересантнијег сегмента запослених (концентрирани приступ) (Гутић, 2013: 225).

Недиференцирани приступ

Заснива се на уверењу да исте мотиваторе треба користити према свим запосленима. Што би значило да уколико се примењују финансијски мотиватори, биће искључива њихова примена. Лоша страна овог приступа је што не води рачуна о примарним мотиваторима запослених, и често млади људи, који желе да уче и напредују одлазе из таквих организација.

Диференцирани приступ

За разлику од претходног овај приступ води рачуна како о примарним, тако и о секундарним мотиваторима. Овај модел је релативно скуп, и прибегавају му искључиво организације са јаким и чврстим тржишним позицијама. Полази од претпоставке да су људи различити и да на све њих делују различити мотиватори. Изграђује се комплетан мотивацијски план који води бригу о свим мотивима различитих категорија запослених. Овај приступ је један од начина поспешивања конкурентности.

Концентрирани приступ

Овај приступ се фокусира само на један сегмент запослених, при чему остале занемарује. Карактеристичан је за организације које се одлучују за мотивисање младих кадрова, кроз обуке, стручна усавршавања и друге. Она може тренутно да произведе

незадовољство код осталих запослених, али дугорочно доводи до позитивних ефеката у смислу напретка организације са развојем младих кадрова.

5. Материјална и нематеријална мотивација

У зависности од врсте подстицаја које организације примењују, говори се о материјалној и нематеријалној мотивацији. У погледу њихове ефикасности мишљења су подељена.

5.1. Материјална мотивација

Једна од кључних фактора управљања људским ресурсима је мотивација запослених. Истраживања су показала да су мотивисани радници далеко продуктивнији од немотивисаних. Поставља се питање на који начин мотивисати запослене и тако утицати на продуктивност.

Говорећи о материјалним компензацијама, говоримо о сложеној конструкцији различитих облика мотиватора. Материјалне компензације чине основ мотивацијског система и усмерене су на побољшање материјалног положаја појединца. Плате, статусни симболи, награде, само су неки од видова мотивације.

Новац је један од најчешћих начина мотивисања за рад, када говоримо о материјалној мотивацији. Он у данашње време све више добија на значају јер подмирује основне животне потребе. Говорећи о новцу, многи запослени не занемарују остале мотиваторе, али истичу да им је новац најнеопходнији, сходно материјалној ситуацији у којој се налазе. Међутим новац је често више од новчане вредности, он значи статус, моћ, положај. С обзиром да је реч о тако моћном мотиватору, често се поставља питање да ли менаџери уопште треба да посежу за другим мотиваторима. Већина менаџера, а нарочито економисти сматрају да су финансијски подстицаји важни мотиватори. Добре плате и надокнаде помажу организацији да задржи и привуче способне људе.

Све материјалне накнаде се јављају у облику плата, награда и бенефиција. Плата је основни облик компензација на који се надограђују остали облаци. Додатак на плату постоји уколико особа ради под одређеним околностима. То могу бити прековремени рад, ноћни рад, рад недељом и остали.

Да би новац био мотиватор треба да се испуне неки услови, између осталог новац мора бити важан појединцу и мора се посматрати као директна награда за уложени труд. Неопходно је да систем материјалне мотивације буде правичан, јер уколико то није, ниједан мотивациони систем не може то исправити. Могу се давати појединцима, групама, свима у организацији или комбинацији неколико група и појединаца.

Неопходно је разликовати подстицаје и графикације. Подстицаји се утврђују унапред и реализује се уколико се оствари жељени резултат. Графикација се односи на накнадне стимулације, за које запослени није знао приликом обављања дате активности.

Већина запослених није задовољна платом коју добија. Често се дешава да баш они који се мало ангажују на послу, без имало објективности траже повишицу. Ово не би требало да чуди ако се узме у обзир људска природа која тежи подмиривању различитим потребама. Битно је напоменути да материјалне стимулације могу имати и обрнути ефекат. То се најчешће дешава у оним ситуацијама у којима запослени добијају новац за неку ситну активност. Порука коју тада извлаче јесте да раде посао који не морају и зато су награђени.

5.2. Нематеријална мотивација

Некада је највећа мотивација рећи само „Хвала“ - S. Sieglar

Нематеријалне награде као стратегија мотивације представљају приступ повећању мотивације запослених кроз задовољавање њихових потреба које нису везане за новац или друге облике материјалних компензација. Односе се на задовољавање потреба вишег реда, као што су потребе за уважавањем и поштовањем, статусом, аутономијом, потврђивањем и развојем личних способности и потенцијала (Видаковић, 2012: 166).

Раније је новац био кључни мотиватор, данас се користи низ других мотиватора. Новац је мотиватор који запослени не игноришу, јесте важан, али није једини. Људи поред егзистенцијалних желе задовољити низ других потреба. Стварање пријатне и стимулативне атмосфере, информисаност радника, како би осетили да су део колектива, поштовање у комуникацији и похвале су само неки од начина да се утиче на мотивацију и то са позитивним исходом.

Како би мотивисали запослене менаџери им пружају могућност да развију своје вештине и знање, да уклопе у друге пословне улоге. Природа посла итекако утиче на појединца, проширење, преобликовање и обогаћивање делују подстицајно по запосленог. Препознавање доприноса појединца је важан мотиватор, чак уколико је у питању и вербална похвала.

У сврху јачања мотивације код запослених развијен је низ нематеријалних стратегија мотивације. стил вођења, организациона култура, флексибилно радно време, усавршавање и др. Стил руковођења се са једне стране везује за понашање менаџера према запосленима, а са друге за приступ менаџера организацији у погледу руковођења. Да би утицао мотивишуће неопходно га је усагласити са врстом посла, карактеристикама појединца, тренутном ситуацијом. Флексибилно радно време одликује савремено пословање, значајно је како за појединца, тако и за организацију. Нарочито подстицајно делује на породичне људе који поред могућности усавршавања, имају времена и за своје ближње, а уједно су на добром путу ка изградњи каријере. На тај начин елиминишу притисак који долази како из радне, тако и из социјалне средине, и имају могућност за несметан развој мотивације.

6. Мотивација менаџера

Улога компетентног менаџера је да створи најповољнију средину како за себе, тако и за запослене како би дошло до реализације организацијских циљева. Његове основне улоге су интерперсонална, креативна, информациона и улога одлучивања. Читав низ фактора утиче на стимулацију менаџера почев од величине организације, стања и структуре кадрова па до статуса организационих јединица, и сви они директно утичу на успешност пословања.

Појам мотивације се везује за подстрек запослених, како би извршавали задатке и тако допринели организацији. Радно ангажовање, мотиви, као покретачи на активност и циљеви су чврсто повезани. Мотивација у предузећима мора бити тако концентрисана да стимулише све запослене да активно раде на побољњању свог рада, чиме ће допринети и бољим резултатима читаве организације. Овде се истиче улога менаџера која је кључна

У предузећу треба успоставити такву организацијску структуру, чија примена ствара предуслове да тај привредни субјект, поред осталих мера за унапређење своје ефикасности и ефективности у пословању, омогућава увођење одговарајућих система награђивања руководећих кадрова (Стојковић и сарадници, 1999: 126). Имајући у виду да су менаџери најважнији организациони ресурси избор адекватног модела стимулације је неопходан.

6.1. Менаџери

Већ је истакнуто да постоји висок степен корелације између ефикасног обављања овог посла и успешности организацију у којој се обавља. Ради успешног обављања ове функције, коју уједно карактерише изузетна сложеност, он мора да поседује знања, влада вештином управљања и поседује висок ниво флексибилности. Да би једна

организација претекла своје конкуретне и била водећа у домену свог пословања она мора да развије адекватну стратегију пословања. А у избору исте кључну улогу играју менаџери. Имајући ово на уму развијене организације нарочиту пажњу посвећују овој категорији запослених. Опредељују се за специфичан систем стимулација који се заснива на формирање организационих јединица, а има за циљ:

- Објективно утврђивање резултата
- Утврђивање колико која организациона јединица доприноси ефикасности организације
- Стварање услова за објективно стимулисање и мотивацију

6.2. Мотивација топ менаџера

Задатак ове категорије менаџера јесте остваривање циљева који су дефинисани пословном политиком. Мотивација се заснива на редовној плати и додацима у виду бонуса. На висину плате утичу: карактеристике посла, остварени профит, број запослених, специфичност радног места и др. Додатни бонуси се утврђују према степену профита, економичности и ликвидности.

6.3. Мотивација менаџера средњег нивоа

Овде се пре свега мисли на директоре сектора који морају бити стручни и професионални при обављању ове функције. Стимулација ради боље ефикасности се односи на стални део плате и додатке у виду бонуса и тантијема. Код утврђивања висине плате нарочита пажња се посвећује специфичности појединих сектора, било да су у питању производни, комерцијални или неки други. У времену наглих промена организације морају водити рачуна о усавршавању руководиоца у погледу иновирања

знања. У зависности од делокруга рада менаџера уводи се и низ других стимулација које су прилагођене врсти посла.

6.4. Мотивација оперативних менаџера

У оквиру ове групе убрајају се координатори различитих нивоа, чија функција није да воде посао, већ да се старају да се исти обави на најбољи могући начин. Како се ради о различитим профилима људи у погледу струке, степена образовања, специјалних знања, све ове елементе треба узети у обзир приликом награђивања.

Стални део примања треба да се базира на утврђивању сложености послова на сваком од тих радних места и утврђивању обима задатака. Променљиви део зависи од испуњених предвиђених рокова, продуктивности, реализације пројекта, испуњених задатака и других.

Како је организација изложена факторима споља, она мора развити структуру која се тим променама прилагођава. То за собом повлачи и прилагођавање од стране система награђивања који треба да буде довољно флексибилан како би се прилагодио актуелној ситуацији.

7. Како мотивација доприноси успешности организација

Најбољи су менаџери који су свесни себе, који су постојани без обзира на околности. Услов мотивације запослених је постојање супервизора који ће постицајно деловати на њих.

Менаџери који су одлучни у добијању најбољег од људи су они који ће им дати најбоље од себе. Људи који стварају највеће финансијске учинке почињу најмање са новчаном мотивацијом, они раде вредно да би учинили најбоље за своје људе, и на крају добију добар резултат (Vagner at al., 2008: 253).

У модерном добу од менаџера се тражи да раде иновативно и креативно уз коришћење расположивих материјалих и људских потенцијала. Како би утицали на ефикасност организације, истичу неопходност мотивације запослених и изградње стратегија ради постизања бољих резултата. Поред коришћења финансијских компензација, све већа пажња се посвећује нефинансијским накнадама. Компензације којима менаџери прибегавају се деле у две велике групе: унутрашње и спољашње. У оквиру унутрашњих се налазе занимљив рад, већа одговорност на радном месту, прилике за напредовање и лично награђивање, већа слобода у смислу нових и оригиналних идеја. Спољашње се деле на две подгрупе: директне и индиректне компензације. Плата, бонуси за прековремени рад, радни учинак, суделовање у профиту, само су неке од директних стимулација. Док у оквиру индиректних наилазимо на различите програме заштите, плаћање премија и остале. Како су могућности стимулисања поред свих ових не треба заборавити неновчане стимулације. Оне подразумевају различит број погодности попут: импресивних титула, пословног аутомобила, властитог паркинг места, секретарице и низа других.

Логично је да организација која располаже оваквим компензацијама постиже боље резултате од својих конкурената, јер привлачи квалитетне људе који ће сходно околностима бити спремни да уложе свој максимум.

Откривањање мотивационих механизма који повећавају ангажовање запослених и претварају га у профит, захтевало је детаљна истраживања. До њиховог откривања је дошло након утврђивања људске природе на послу. Дошло се до закључка да је мотивација кључ како при привлачењу кадрова тако и при њиховом задржавању.

Напуштање компаније је врло често у вези са задовољством посла који појединац обавља. Уколико је немотивисан, сматра да је недовољно ангажован, он ће такву фирму напустити. То повлачи за собом долазак нових кадрова, њихову обуку, а то све изискује додатне трошкове.

Различите врсте посла са собом носе бројне ризике, било да је у питању посао ватрогасца, медицинских сестара или радника у електродистрибуцији. У таквим околностима особа која је мотивисана, биће предана раду, а уједно и опрезна. Са друге стране, уколико особа не мари за посао, неће узимати у обзир околности и може доћи до озледа.

Посвећеност радника итекако утиче на успешност компаније. Посвећени и ангажовани људи су у основи мотивисани од стране менаџера. Менаџер мотивацију код запослених ствара кроз адекватан систем управљања, кога красе низ различитих елемената.

Пре свега мора да се ради о јасном задатку. Да би запослени ефикасно завршили одређени задатак, они морају пре свега да знају шта се од њих очекује. Запослени који разумеју природу задатка су профитабилнији, продуктивнији и креативнији.

Неопходно је постојање одговарајућих средстава за рад. Ако тих средстава нема јавља се фрустрација због недовољно добро обављеног посла која је праћена бесом према менаџеру и организацији, јер их сматра кривцима за новонасталу ситуацију.

Менаџер мора да поседује способност предвиђања учинка сваког појединачног радника, да тог радника постави на позицију која највише одговара његовим способностима, што изискује пуно напора и компликовано је. Свака особа представља јединствену комбинацију талената који треба да буду искоришћени на најбољи могући начин. Што би значило да иста особа на два различита радна места заузима две потпуно

различите позиције. Док на једном може бити на врху, да јој каријера тече узлазном линијом, на другом може бити фрустрирана, без икакве мотивације за даљим ангажовањем.

Похвала од стране менаџера изузетно мотивишуће делује на запослене. Ако запослени очекује похвалу, сматрајући да је заслужије због постигнутих резултата, а она изостане, то ће свакако произвести разочарење код њега. Често менаџери приликом давања похвала прибегавају разговорима један на један, како би видели реакцију запосленог на похвалу, и уједно избегли љубомору од стране осталих запослених.

За успешно пословање неопходно је да радници себе не виде само као „број“, у компанији. Њима је изузетно важно да се неко интересује за њих. Та чињеница изузетно стимулативно делује на њих.

Ништа мање важна није интеракција која треба да постоји између запослених и менаџера. Свест код запосленог о могућности обраћања менаџеру у неким проблемским ситуацијама, утиче на његову самосталност у доношењу одлука, мотивишући га да у неким ситуацијама чак и ризикује.

Успешне компаније пружају могућност запосленима да изнесу идеје, мишљења и исте уважавају. Често баш те скромне и неупадљиве идеје мењају пословање компаније. Нарочито је важно како појединац гледа на своју улогу у послу, уколико постоји чврста веза, сматра да је на позицији, улаже свој напор и организација више добија од таквог запосленог. Дobar менаџер ће вршити контролу над својим запосленима и утицаће на то да сви дају подједнак допринос. Уколико постоје они, нарочито у тиму, који кроз систем протрче, рачунајући да ће неко други завршити њихове задатке, они који користе сваку прилику да што мање раде, постојаће и фрустрација код осталих запослених, који ће тежити да своје ангажовање сведу на минимум.

Мотивација је свакако на највишем нивоу у компанијама које нуде могућност напретка. Када појединац увиди да може да напредује, он ефикасније ради.

8. Стил управљања као фактор мотивације

Да би управљачки стил деловао мотивишуће на запослене, пре свега мора бити усклађен са управљачким задатком. С обзиром да постоји више врста управљачког стила, неопходно је изабрати одговарајући, који ће се показати као најделотворнији у конкретној ситуацији. Менаџери често праве грешке користећи стилове у којима се најбоље сналазе, без обзира што они нису усклађени ни са врстом људи којима се управља, ни са постављеним задатком. Ради остваривања својих функција иду познатим путевима, како би мање ризиковали. Још већу грешку чине игнорисањем промена, одсуством жеље да уче, уносе иновације и обогаћују свој стил. Они који су вољни да своје стилове прилагоде ситуацији и тако промене преовлађујући приступ, много ефикасније послују.

Стил је у директној вези са карактеристикама личности менаџера. Постоји три врсте стила који менаџери примењују: аутократски-наредбодавни, демократски-партиципативни и такозвани слободан стил.

8.1. Аутократски стил

Код овог стила на челу организације је једна особа, која располаже свим важним информацијама и одлуке доноси самостално без икакве консултације са осталим запосленима. Овај стил гуши сваки вид самосталности, смањује иницијативу запослених, чиме утиче на смањење продуктивности. Како тренутно производи позитивне, а дугорочно негативне ефекте наводи се да је његова примена најефикаснија када су у питању кризне ситуације.

8.2. Демократски стил

Он подразумева активно учествовање запослених у остваривању постављених циљева. Организације које примењују овај стил стварају позитивну радну атмосферу у којој се отворено расправља о свим питањима која се тичу организационог пословања. Овакво једно окружење захтева присуство професионалних, стручних и људи отворених за нова знања. Данас се овај стил све више користи јер подстиче запослене да се ангажују у раду и тако допринесу продуктивности. Са једне стране побољшава проток важних информација и тако омогућава запосленима да се упознају са којим се све тешкоћама организација суочава и донекле разумеју одлуке оних на врху. Док са друге, имају могућност укључивања у расправе о доношењу кључних одлука за пословање, што као резултат производи осећај припадности код запослених, и заузврат организацији нуде поштовање и лојалност.

8.3. Слободан стил

Заснива се на принципу давања људима слободе у избору начина понашања. Ефикасан је у организацијама које располажу стручним и независним кадровима који преузимају одговорност за сопствено деловање. Као један од примера може се навести особље у здравственим установама.

Када би се упустили у расправу о најбољем стилу руковођења, сигурно не бисмо дошли до конкретног одговора. У неким ситуацијама је најбољи аутократски, у другим демократски док постоје ситуације у којима је најбољи слободан стил. Чак се поједини стилови везују за секторе унутар исте организације, па се као решење намеће примена контингентног приступа. Он се прилагођава конкретној ситуацији и да би се на адекватан начин применио потребна је свеобухватна анализа конкретне ситуације.

8.4. Мотивација страхом

Страх запосленог од послодавца и од санкције која може да уследи чини то да се он посвећује избегавању претње, а не фокусира се на извршење задатка. У тим ситуацијама страх обузима запосленог, он сву своју пажњу усмерава на тражење начина за избегавање санкције, и тада превише о задатку и не размишља.

Може бити различитог интензитета. Уколико је у питању страх мањег интензитета, у виду опреза, он може деловати позитивно до одређене мере. Страх од губитка радног места особу нагони да буде одговорнија према себи и колективу. Међутим, уколико интензитет иде узлазном линијом и стално обузима запосленог то ће се лоше одразити како по њега, тако и по пословање уопште. Стручњаци истичу да је постојање страха на радном месту једна од најтоксичнијих емоција.

9. Мотивација унутар организације

Фактори који су у међусобној корелацији и утичу на мотивацију унутар организације су: неговање интелектуалног капитала, култура предузеће, постојање конфликта и клима за учење.

Одговорна организација води бригу о стручним кадровима којима располаже. Одбацивање кадрова од стране организација се у многим случајевима на њу лоше одразило. Сетимо се шта догодило у шведском здравству крајем 1990. Среска скупштина отпустила је масу компетентног особља, да би само неколико месеци касније констатовала да заправо има потребу за особљем. Потребу је било веома тешко задовољити због недостатка компетентних људи. Била је приморана да наново запошљава као и да ангажује особље преко агенција за људске ресурсе (Ви, 2007: 298). На тај начин она је изневерила поверење запослених. Више није било запослених који се поносе организацијом у којој раде, који су мотивисани да пруже максимум, јер су дошли до закључка да се њихов рад не поштује.

Организација коју одликује дугогодишње пословање, развила је неписане норме понашања за разне ситуације. Баш оне чине културу унутар неке организације, која је више ствар става о томе како запослени смеју, а како не да се понашају. Из, на тај начин створене културе произилазе вредности које говоре о томе шта је за конкретну организацију важно и какав је њен однос према унутрашњим и спољашњим стејхолдерима. Уколико су вредности постављене на правичној основи, запослени ће бити поносни што њихова организација негује такве вредности. То ће код њих произвести мотивацију која их гони на залагање.

Савремене организације негују праксу индивидуалног усавршавања запослених, пружајући могућност својим кадровима да стичу нова знања и примене их у току даљег пословања. Акцент се ставља на новозапослене, на начин приступа старијих колега ка

придошлицама. Уколико приликом ступања на радно место имају помоћ од колега који су већ дуго у том домену, то ће код њих створити снажну везу, која ће их мотивисати за све наредне ситуације са којим ће се сусретати. Уколико такав однос изостане тешко је овај вид мотивације формирати другим механизмима.

Од климе која влада у организацији умногоме зависи залагање запослених. Уколико влада толеранција према почетничким грешкама, искреност, отворени канали комуникације то ће временом од почетника са мало искуства произвести самосталног и одговорног запосленог. Не треба заборавити компромис, као кључ успеха сваке организације који подразумева прихватање различитости, стављање у позицију друге особе и покушавање да се разуме њено виђење.

Чак и уколико дође до неких размирица, истим треба приступити конструктивно ради бржег доласка до решења.

Унутрашња мотивација је срж унутрашње ефикасности организације, која је предуслов за остваривање спољашње ефикасности. Неопходно је да у организацији влада поверење, међусобно поштовање и заједничко ангажовање на остваривању организационих циљева, јер једино тада можемо рећи да организација може бити конкурентна на тржишту.

Мотивацију никако не смемо везивати само за подстицање запослених, што пре почнемо да је посматрамо као инструмент за побољшање ефикасности, пре ћемо доћи до резултата.

Рад у позитивној средини сам по себи делује мотивишуће. Неки други начин стимулације, у виду материјалних или других стимулација, свакако да је пожељан, али није неопходан. Свако жели да исказе своје способности, да себе препозна у резултатима, да изложи личне иницијативе, а све ће то моћи искључиво ако у организацији влада позитивна клима.

10. Мотивисаност запослених у Републици Србији

За потребе књиге Суочавање ставова о мотивацији, ауторке Сандре Миленковић Николић, спроведено је истраживање на тему мотивације запослених у Србији.

Резултати показују да је 57,5% испитаника мотивисано тренутним радним местом, док 42,5% потпуно демотивисано. Оваква ситуација није охрабрујућа за квалитетну радну атмосферу, јер је разлика између мотивисаних и демотивисаних сувише мала (Миленковић Николић, 2017: 46).

Како би се управљало мотивацијом ради ефикаснијег пословања, неопходно је посветити пажњу чиниоцима мотивације запослених. Одсуство мотивисаности подразумева недовољну искоришћеност кадрова, при чему организација трпи највише губитака.

Априла 2013. године код послодаваца и запослених је испитивана присутност мотивације. Испитивање се базирало на утврђивању који су кључни покретачи запослених у Републици Србији. Низ фактора је испитивано, а неки од њих су:

- Награђивање по заслуги;
- Могућност стручног усавршавања;
- Посао који пружа бројне изазове;
- Могућност одласка на службена путовања;
- Већи степен учешћа у доношењу одлука;
- Физички услови радне средине;

Резултати до којих се дошло говоре како највећу мотивациону моћ по запослене има могућност коришћења сопствених вештина, чак 95,4% њих се определило за овај фактор. Док одмах након тога налази систем награђивања, чак њих 90%.

Табела 1: Ранг листа мотивационих фактора према резултатима спроведеног истраживања, април 2013.

Место на ранг листи	Мотивациони фактори	Ставови испитаника у %
1.	Могућност коришћења својих вештина и знања на послу	95,4
2.	Систем награђивања запослених по заслуги	90,0
3.	Могућност додатног стручног усавршавања и присуствовања различитим семинарима и радионицама, како у земљи тако и у иностранству	88,6
4.	Могућност напредовања у служби	87,5
5.	Слобода да се у фирми примени сопствени начин рада	86,5
6.	Висина плате	86,2
7.	Посао који пружа бројне изазове	84,7
8.	Већи степен учешћа у доношењу одлука	83,5
9.	Посао који оставља времена за лични живот	83,0
10.	Физички услови радне средине	82,8
11.	Разноврсност задужења на радном месту или промена садржаја рада	81,7
12.	Могућност одлажења на службена путовања како у земљи, тако и у иностранству	76,6
13.	Посао који даје могућност коришћења флексибилног радног времена	70,3
14.	Могућност коришћења службеног аутомобила	48,5

Извор: Резултати спроведеног истраживања (Сандра Миленковић Николић)

11. Мотивација на примеру предузећа

Раније се мотивацији није придавала огромна пажња, нарочито на нашим просторима. Међутим, данас велики број предузећа управо овом процесу приступа врло детаљно, чак има и оних који периодично спроводе истраживања о степену мотивисаности својих запослених.

Позитивни услови радног места су нешто што засигурно предузеће води на врх. Како мотивисање радника није једноставан поступак, предузећа су се теже одлучивала на овај корак, сматрајући да он изизкује доста улагања. Временом, како се истицала улога нематеријалних стимуланата, преовладао је став да се исти резултати могу постићи са много мање улагања. Ова чињеница свакако да је деловала подстицајно на предузећа да нешто учине по питању мотивације својих запослених.

Предузећа која су прелазила са просека на суперлатив, чинила су то захваљујући имплементираним адекватним механизмима стимулације. Обично су била у питању предузећа приватног типа, која су желела да постигну конкурентност. Ова пракса се проширила и на јавна предузећа која су започела процес трансформације ка увођењу стратегија о примени мотивације, које ће им ојачати позицију на тржишту. Процес је трајао дуго, али како је доприносио бољим резултатима предузећа нису посустајала у својој намери.

Данас, као резултат свих тих напора, руководиоци су постали свесни значаја мотивације и готово да нема организације у којима се не доносе планови о њеној реализацији, па чак и уколико они остају мртво слово на папиру.

Сва озбиљна предузећа воде бригу о својим кадровима, како би задржала квалитетне и одговорне људе нуде низ погодности у виду сервисних услуга, плаћених одсуства и низа других. У наставку рада наводи се пример како једно јавно предузеће код нас стимулише своје запослене и начин на који то ради.

11.1. Јавно предузеће Пошта Србије, Београд

Јавно предузеће Пошта Србије своје запослене мотивише тако што омогућава:

1. Зарада (основна, за радни учинак, увећана)

Директор предузећа може на годишњем или месечном нивоу запосленима који су дали изузетни допринос и допринели успеху, исплатити новчане стимулације у виду дела зараде.

Увећана зарада у случају прековременог радног времена.

2. Плаћено одсуство

Запослени имају право одсуства са посла уз надокнаду зараде у року од 7 дана на годишњем нивоу, било да је у питању склапање брака, рођење детета, обављање приватних послова и друго.

Плаћено одсуство се може одобрити ради стручног образовања, усавршавања за потребе послодавца.

Ради учествовања на семинарима како у земљи, тако и у иностранству

Здравствено-превентивне рехабилитације по упуту послодавца

3. Накнада трошкова

Новчани износ у висини месечне претплатне карте за превоз

Службени аутомобили за запослене на високим позицијама

4. Службени пут

Дневнице до 15 дана.

Накнада за рад на терену након 15 дана проведених на службеном путу.

Путни трошкови

5. Остала примања

Накнада за живот одвојен од породице у висини од 50% просечне месечне зараде исплаћене у претходна три месеца у Републици Србији.

Отпремнина при одласку у пензију у висини три просечне месечне зараде исплаћене код послодавца.

Јубиларне награде- 10 година у висини 20% месечне зараде; 20 година у висини једне и по месечне зараде; 30 година у висини две месечне зараде; 40-година у висини три месечне зараде

Новогодишњи поклони за децу до 10 година старости

6. Зајам

На предлог репрезентативног синдиката запосленом се може одобрити зајам за набавку огрева, зимнице, усбеника за децу и друге намене

Закључак

Да бисмо разумели улогу људи у организацији, неопходно је да разумемо како они функционишу ван организационог окружења. Зато се и посвећује пажња мотивацији која представља кључ за разумевање људског понашања.

Како су људи најважнији ресурс којима треба управљати, мора се обратити пажња на њихове потребе унутар организације. Уколико се оне занемарују, долази до опадања мотивације код запослених што смањује ефикасност организације, било да се односе према послу без преданости, било да су попримили неке негативне видове.

Стимулације за учинке треба повезати са знањем, искуством и залагањем запослених. Адекватан систем стимулације ће омогућити менаџеру да своје запослене усмери ка циљу, јер не постоји посао који је сам по себи бесмислен, постоје услови који га таквим чине.

Неопходно је да менаџер открије шта мотивише појединца да би знао коју награду да му понуди за добар резултат. До најцелисходнијих мотиватора се долази кроз разговор са запосленима.

Литература

- Bodin, M. (2016). Ljudski i društveni resursi-Humanoloski menadzment pristup. Beograd: Inovcioni centar Fakulteta beybednosti, Akademska misao, Centar za drustvena istrazivanja.
- Bu, J. (2007).Šargarepe. Novi Sad: Asee.

- Varga, M.(2011).Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju.Stručni rad. Čakovec: Tehnička skola Cakovec.
- Vidakovic, T.(2012). Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, 2, (1), 161-177
- Vujić, D.(1999). Motivacija za kvalitet. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju drustva psihologa Srbije.
- Gutić, D.& Matković (2013). Strategije motivacije zaposlenih, *Svarog*, 353 (7), 218-229
- Evens, P.(1978).Motivacija. Beograd: Nolit.

- Janićijević, N. (2012).Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponasanja u organizacijama. *Ekonomске teme*, 6 (6), 283-300
-
- Kordić ,B.(2014). Psihologija. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju .
- Lojic, R. (2010). Organizaciona kultura. *Vojni časopis* , 258-277
- Mašić, B., Dzeletović. M., Uvod u menadzment. Beograd: Čigoja štampa d.o.o

- Merkač Skok M.(2013). Some characteristics that influence motivation for learning in organisations.Celje: Faculty of Business and Comercaial Sciences.
- Milenković, Nikolić, S.(2017). Suočavanje stavova o motivaciji. Beograd: HERAedu.

- Stojković, S., Đurasović ,V., & Unčanin, R. (1999). Motivacija menadzera. Beograd: Grmeč-Privredni pregled.

- Šiber Bahtjarević, F. (1999).Menadzment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.

- . Woolfok, A., Hughes, M., Walkup, V. (2015). Psihologija u obrazovanju. Beograd: Clio.

