

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

**УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ
НА УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

дипломски рад

МЕНТОР:

Проф. др Миленко Бодин

КАНДИДАТ:

Нина Живановић 75/14

Београд, 2021.

САДРЖАЈ

УВОД	2
1. ПОЈАМ И ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ	3
1.1. Дефинисање појма мотивације	3
1.2. Теорије мотивације	4
1.2.1. Садржајне теорије	6
1.2.2. Процесне теорије мотивације	8
1.2.3. Теорија појачања и нови програми мотивације	9
2. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА МОТИВАЦИЈУ ЗАПОСЛЕНИХ И СТРАТЕГИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ	10
2.1. Материјална и нематеријална мотивација запослених	11
2.1.1 Материјална мотивација	11
2.1.2 Нематеријална мотивација	14
3. МОТИВАЦИЈА КАО ФАКТОР УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	20
3.1. Савремене мотивационе технике и механизми (модел мотивационог процеса)	20
3.1.1. Савремени видови мотивације	22
3.2. Кључни задаци менаџера у мотивисању запослених	26
3.2.1. Стратегије мотивације које користе менаџери	28
3.2.2. Процена ефикасности мотивационих програма и радног учинка	30
4. ПРИМЕРИ МОТИВИСАЊА ЗАПОСЛЕНИХ КОД НАС И У СВЕТУ	35
ЗАКЉУЧАК	40
ЛИТЕРАТУРА	41

УВОД

Мотивација представља променљив и сложен феномен за који не постоји унапред припремљен и непроменљив одговор. Може се рећи да је мотивација информација која доводи до промене свести, начина понашања или потреба појединца. Када се посматра са аспекта рада, мотивација представља процес усмеравања понашања људи у организацији на начин да запослени задовољи сопствене потребе, а да ради и у правцу задовољавања циљева организације (Степанов, Паспаљ, Бутуља, 2016). Уколико се посматра са аспекта успешности једне организације, мотивација је од великог значаја за остварење постављених циљева - мотивација се посматра као веома важан фактор који утиче на перформансе организације.

Постоје бројне теорије о мотивацији и различити начини мотивисања које једна организација може применити. Свака организација мора препознати важност мотивације својих запослених. А то зато што мотивација запослених представља главни разлог доброг или лошег обављања појединог радног задатка у целокупном пословању организације. Када је запослени мотивисан за рад и задовољан својим радним окружењем и клијент/купац/гост ће исто тако бити задовољан, а компанија ће позитивно пословати.

Предмет овог рада односи се на дефинисање појма мотивације и њених елемената као и стратегија за подизање мотивације запослених, а све у циљу да се укаже на утицај који мотивација има на успех целокупне организације. Мотиви и мотивација су психолошке карактеристике које су веома битне у процесу рада. За успех у одређеној области, појединцу су потребне одређене способности, средства, радни услови, али и мотивација, тако да сви ови фактори утичу на понашање појединца и његов успех. Мотивација запослених представља средство за уређивање односа у организацији, а да би се она одржала, потребно је о њој стално водити рачуна и обнављати је. Потребно је да се створе одговарајући радни услови који су прихватљиви за запосленог, који га мотивишу да остварује сопствене, а самим тим и организационе циљеве. Зато је врло важно знати које мотивацционе технике и које стратегије повећавају мотивацију запослених, јер само мотивисан радник може допринети остваривању успеха једне организације.

1. ПОЈАМ И ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

Мотивација представља кључни појам који помаже у разумевању разлога човековог понашања на одређен начин. Мотиви су унутрашњи покретачи акције. Разумевањем људских мотива, можемо усмераваати појединачна понашања у жељеном смеру (Весић, 2010). Познавање људске мотивације је кључ за разумевање законитости људског функционисања уопште, па у унутар организације. Мотивација одређује количину напора коју човек улаже у одређену активност. Напор, заједно са способностима, одређује учинак у тој активности, а постигнути учинак доводи до различитих исхода или награда (Маслов, 1982). У организацији, односно у раду, мотивација представља процес усмеравања понашања људи у организацији на начин да запослени задовољи сопствене потребе, а да ради и у правцу задовољавања циљева организације (Степанов, Паспаљ, Бутуља, 2016). Мотивација, тако, представља веома важан фактор који утиче на перформансе организације: „Савремена истраживања показују да су добро мотивисани запослени продуктивнији и креативнији у постизању организационих циљева од оних код којих је мотивација присутна у мањој мери. Мотивација као систем стимулације представља основу за развој капацитета и остваривање бољих перформанси“ (Радић, Радић, 2015: 353).

Како би се уопште разумео значај мотивације запослених за њихов рад и уопште успех организације, потребно је најпре дефинисати појам мотивације и указати на различите теорије које дефинишу овај појам.

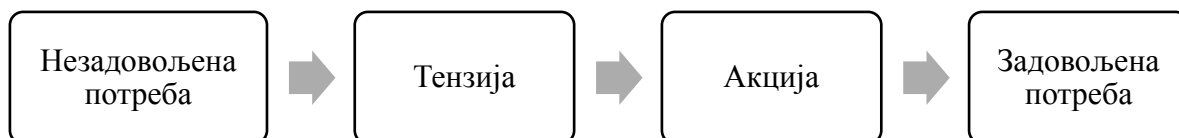
1.1. Дефинисање појма мотивације

Сам термин мотивација дефинисали су бројни научници, што говори о сложености овог појма. Мотивација се обично дефинише као унутрашње стање које побуђује, усмерава и одражава понашање (Woolfolk, Hughes, Walkup, 2015). Мотивација се посматра као ланчана реакција коју креирају потребе људи, а која за крајњи циљ има остваривање неког циља. Мотивација се може разумети и као воља појединца да донесе одлуке које су резултат његовог/њеног циљно оријентисаног понашања (Kian, Yusoff, Rajah, 2014).

Мотивација се може посматрати и као јачина, правац и истрајност појединца у постизању одређених циљева, где се, при том, јачина посматра као напор појединца у остварењу циљева, правац као пут до одређеног циља и истрајност као време које је појединац спреман да уложи. Мотивација је и воља да се уложи напор ка остварењу организационих циљева условљена задовољењем потреба појединца (Saraswathi, 2011). Из ових схватања појма мотивације, може се уочити да мотивација подразумева три кључна елемента, а то су: напор, (организациони) циљ и потреба.

Питање мотивације односи се на разлоге људског понашања, факторе који га организују, усмеравају и одређују му трајање (Бахтијаревић Шибер, 1999). Мотивација одговара на питање зашто се неко понаша на одређени начин, постиже или не постиже одређени ниво успеха. Најједноставније дефинисање мотивације је оно које сматра да је она трагање за оним што недостаје или што је потребно особи, односно задовољење потреба (Маслов, 1982). Са аспекта рада и у организационом контексту, мотивација се посматра као комплекс сила које иницирају и задржавају особу на радном месту. Једноставније речено, мотивација започиње и одржава активност у одређеном смеру. На слици испод приказан је процес мотивације.

Слика 1. Процес мотивације



Извор: Ничин, Нидин, Грбић, 2014

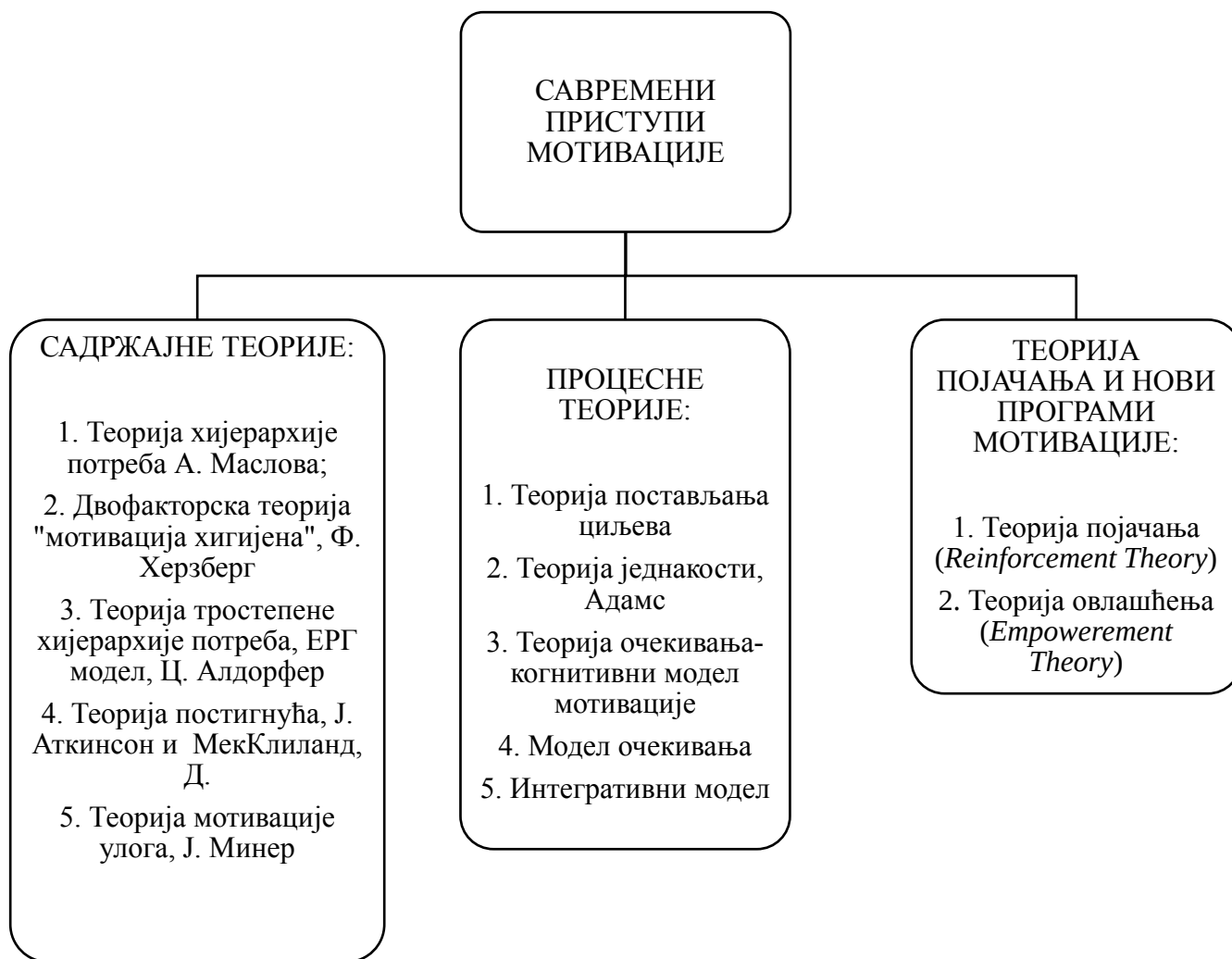
1.2. Теорије мотивације

Бројне теорије усмерене су на разумевање мотивације и оне покушавају да дају одговор на питање: Шта је мотивација и на који начин се одвија процес мотивисања? Теорије мотивације баве се посматрањем понашања запослених и усмерене су на објашњење разлога понашања. Такође су усмерене на посматрање деловања награда на

задовољење потреба запослених. У суштини, уколико су потребе задовољене, запослени ће бити мотивисани да раде боље и зато се од менаџера очекује разумевање природе мотивације запослених и њене примене у радном окружењу (Dobre, 2013).

Постоје три групе теорија о мотивацији: 1) садржајне теорије о мотивацији, 2) процесне теорије о мотивацији и 3) новији програми мотивације (слика 2).

Слика 2. Теорије мотивације



Извор: Ничин, Нидин, Грбић, 2014

1.2.1. Садржајне теорије

Садржајне теорије фокусиране су на откривање и класификацију потреба, које подстичу људе да делују на одређени начин. Више су усмерене на одређивање оних варијабли које утичу 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, те се усмеравају на појединца и његове индивидуалне потребе на послу.

У садржајне теорије о мотивацији убраја се више теорија, као што се може видети на слици 2. Објаснићемо неке од њих:

1) Теорија хијерархије потреба

Творац теорије хијерархије потреба, Абрахам Маслов (А. Maslow), имао је пресудан утицај на истраживање понашања људи у организацијама. По његовом мишљењу, теорија хијерархије потреба може се назвати и холистичко динамичка теорија јер за разлику од процесних теорија које су усмерене на мотивацију за рад, теорија потреба је усмерена на људску мотивацију уопште (Маслов, 1982). Основу његове теорије чини претпоставка о потребама организованим у хијерархијског структури. Модел Масловљеве хијерархије потреба изгледа овако: егзистенцијане потребе $\Rightarrow$ потребе сигурности $\Rightarrow$ социјалне потребе (потребе за љубављу и осећајем припадности) $\Rightarrow$ потребе за уважавањем и поштовањем $\Rightarrow$ потребе самоактуелизације (Маслов, 1982).

Суштина Масловљеве теорије хијерархије потреба базира се на претпоставци да сви људи имају наведених пет категорија потреба које теже да задовоље. Задовољење потреба вишег нивоа условљено је задовољењем потреба нижег нивоа, односно потребе сигурности не могу бити задовољене уколико нису задовољене егзистенцијалне потребе, тј. социјалне потребе не могу бити задовољене уколико нису задовољене потребе сигурности. Ово заправо значи да су основни покретачки фактор (мотиватор) незадовољене потребе и оне тако постају главни организатор понашања.

Масловљева теорија хијерархије потреба пружа оквир за разумевање људске мотивације, а посебно мотивације за рад. Према ауторки Бахтијаревић Шибер, Ф., теорија хијерархије потреба пружа важан оквир менаџерима за разумевање радне мотивације јер: упућује на важност и разноликост потреба које људи желе да задовоље у раду; наглашава значај креирања процеса континуираног развоја; упозорава да специфична потреба може изгубити свој мотивациони потенцијал односно људи се не могу мотивисати увек на исти начин; истиче значај самоактуелизације, односно потребе раста и развоја (Бахтијаревић Шибер, 1999).

На основу Масловљеве теорије развијена је и Адлерферова (C.Alderfer) *теорија тростепене хијерархије потреба* (ЕРГ теорија) која представља модификацију Масловљеве теорије и садржи три врсте потреба: егзистенцијалне потребе (физиолошке потребе и потребе за сигурношћу), потреба за повезаношћу (пријатељства, љубав, дружења, сарадња и слично), развојне потребе (каријера, самоостварење, развој у свим аспектима живота) (Alderfer, 1972).

2) *Теорија мотивације постигнућа*

Д. Мек Клиланд (D. McClelland) је 1960-их година поставио теорију мотивације која се назива теорија мотивације постигнућа. Ова теорија наглашава три људске потребе и то: 1) потреба за постигнућем - жеља да се нешто уради боље или учинковитије; 2) потреба за моћи - жеља за контролом, утицајем и одговорношћу за друге; и 3) потреба за припадањем - жеља за одржавањем блиских, пријатељских односа (Certo, 2008). Са организационог аспекта, теорија мотивације постигнућа упућује на важност мотива постигнућа, наглашава улогу процеса социјализације и упућује на потребу да се при селекцији менаџера и утврђивању потенцијала за напредовање, утврђује мотивација постигнућа.

3) *Двофакторска теорија мотивације*

Двофакторску теорију мотивације развио је Херзберг (Herzberg, F.) и она се базира на две главне претпоставке: 1) претпоставља се да задовољство и незадовољство нису

супротни крајеви једнаког континуума, него два одвојена континуума повезана са различитим факторима; 2) постојање две различите категорије мотивационих фактора: *екстринзични* или хигијенски и *интринзични* односно мотиватори. Први су *ситуациони* или *контекстуални* фактори, док су други везани за *посао* који човек обавља (Бахтијаревић Шибер, 1999). Ова теорија имплицира непосредну повезаност задовољства и радне успешности, као и повезаност радног понашања и мотивације за рад.

4) *Теорија мотивације улога*

Ову теорију развио је Минер (Miner, J.B.), а заснива се на претпоставци да различитим мотивационим структурама одговарају различите мотивационе теорије и свака од њих одговара специфичном организационом и професионалном контексту. Ова теорија промовише тезу да различите врсте послова, односно улога, опредељују и различите мотивационе структуре (Miner, 1980).

1.2.2. 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).

Једна од процесних теорија је ону коју је развио Врум (Vroom. V) - *когнитивни модел мотивације*, а која се базира на претпоставци да у свакој ситуацији човек обавља рационалан избор између различитих могућности понашања, процењујући ефекте и значење које имају за њега, преферирајући једне и избегавајући друге. Ова теорија одговара на питање зашто појединац у конкретној радној ситуацији бира неке алтернативе понашања док друге одбацује. Даље, у процесне теорије спада и Адамсова (Adams, J.S.) *теорија праведности*. По овој теорији, човек упоређује своје улагање и добитак са

улагањем и добитком других, или са неком референтном нормом. Улагање се, при том, односи на све оно чиме човек доприноси организацији (време, напор, посвећеност, вештине и сл.), а добитак на све оно што опажа да су други постигли као резултат међусобних односа, било то позитивно или негативно. Интеграцијом ове две теорије, настао је и *интегративни процесни модел мотивације* који мотивацију сматра само једним фактором који утиче на радно понашање и успех (Бахтијаревић Шибер, 1999).

1.2.3. Теорија појачања и нови програми мотивације

Теорија појачања је бихејвиористичка теорија коју је формулисао Фредерик Скинер (Frederic Skinner). Она објашњава како последице претходног понашања радника могу да утичу на њихово понашање у будућности у цикличном процесу учења. Тај процес се одвија на следећи начин: подстицај $\Rightarrow$ одговор (реакција) $\Rightarrow$ последица $\Rightarrow$ будући одговор (реакција). Теорија полази од претпоставке да је особа склона понављању активности које резултирају позитивним последицама, а да избегава активности које изазивају негативне последице.

Према Скинеру, постоје четири технике које су релевантне за процес промене понашања: 1) позитивно појачавање; 2) негативно појачавање; 3) гашење или одсуство подршке; 4) кажњавање. *Позитивно појачавање* је техника у којој менаџер награђује запослене уколико је дошло до жељеног понашања, у смислу достизања очекиваних резултата. Резултат примене ове технике је понављање или пораст учесталости жељеног понашања. *Негативно појачавање* је техника која подразумева да запослени нешто раде како би избегли негативне последице. Ова техника такође доводи до пораста учесталости жељеног понашања, међутим, може имати и штетних последица јер запослене може стално пратити осећај напетости који може отежати формирање жељеног понашања. *Гашење или одсуство подршке* представља технику коју менаџери примењују када желе да прекину неко понашање недавањем подршке или игнорисањем тог понашања. А *кажњавање* представља технику коју менаџери користе када желе да зауставе нежељено понашање. Казна представља средство за санкционисање активности, односно понашања са негативним последицама (Лончаревић, Марић, Ђорђевић Бољановић, 2008).

2. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА МОТИВАЦИЈУ ЗАПОСЛЕНИХ И СТРАТЕГИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

На мотивацију запослених утиче читав низ фактора и сви они делују кроз појединца и преко њега, утичући на његове перцепције, вредности, потребе и друга обележја. Осим карактеристика самог запосленог, на радну мотивацију утичу и карактеристике организације, шире и уже друштвене средине (околине).

На индивидуалну мотивацију делују фактори који се могу сврстати у четири групе:

- 1) *индивидуалне особине* - у ову групу спадају перцепције, ставови, очекивања, аспирације, вредности, потребе које поседују појединци;
- 2) *карактеристике посла* - односе се на аутономност, сложеност, одговорност посла који појединци обављају;
- 3) *карактеристике организације* - под њима се подразумевају правила и процедуре у организацији, кадровска политика, сарадници, стил менаџмента и сл.,
- 4) *шира друштвена околина* - развијеност друштвено-економског система, систем вредности и сл (Бахтијаревић Шибер, 1999).

Важно је нагласити да је индивидуална мотивација изразито динамичког карактера. Разлог томе је што наведени фактори који утичу на мотивацију појединаца немају константне перформансе. Индивидуалне особине се мењају код сваког појединца јер током рада они стичу нова теоријска и практична знања, па се самим тим мењају и њихова интересовања, потребе, аспирације и друго. Мењају се и карактеристике интерног окружења, односно посла и радне ситуације, као и карактеристике екстерног окружења. Индивидуалне карактеристике појединца различите су код свих људи и оне представљају различите потребе, вредности, ставове, интересе, који утичу на извршење радних задатака. Менаџмент мора да има увид у потребе сваког појединца, да разуме његове потребе и на основу тога на одређени начин да мотивише запосленог.

Карактеристике посла односе се на правилно усклађивање запослених са захтевима посла. Када је радник примљен на одређено радно место, његов развој треба да буде праћен, усклађујући потребе посла са његовим способностима, знањем, вештинама. На мотивацију запослених утичу и карактеристике шире радне средине односно организационог амбијента, а који чине физички услови, технологија, али и начин руковођења, организовања, контроле, комуникације итд. Највећи утицај на постизање квалитета имају руководиоци. Менаџери морају да се труде увек да привлаче нове, а задржавају старе запослене. И фактори друштвене заједнице и глобални фактори такође утичу на мотивацију. Мотивација је условљена религијом, културом, владајућим друштвено-економским и политичким системом. Данас, успешан менаџер мора да има осећај о томе шта се заправо збива како у непосредној, тако и у широј околини.

2.1. Материјална и нематеријална мотивација запослених

Како је мотивација врло комплексна и личног је карактера (односно на њу делују бројни, индивидуални фактори), не постоје јединствене стратегије мотивисања запослених. Ипак, могуће је идентификовати неке основне мотивационе технике. Осим поделе мотивационих техника на финансијске и нефинансијске, директне и индиректне, факторе мотивације за рад можемо поделити и на екстринзичне (спољне), као што су на пример систем плата, услови рада, руковођење и сл., али и интринзичне (унутрашње) попут образовања и напредовања.

2.1.1 Материјална мотивација

Стратегије материјалне мотивације састављене су од различитих облика мотивисања који су усмерени на побољшање материјалног положаја запослених и финансијских компензација за рад. Основне материјалне награде и стимулације се односе на новац и друге облике стимулација који могу материјално да се изразе. Могу се поделити на директне и индиректне. Директне могу да чине плате, зараде, различити видови стимулација, док индиректне представљају бенефиције као што су службени аутомобили, специјализације, развој и слично. Новац је најстарији и „најочигледнији“, а

истовремено и најуниверзалнији начин мотивисања за рад. Ако се плата стави у непосредну функцију повећања продуктивности рада, долази се до чињенице да свако повећање плате не води и повећању продуктивности. Главни проблем материјалне мотивације је тај што кад измиримо своје потребе за новцем, са вишком не бисмо знали шта да радимо и опет би настало незадовољство (Чукић, 2004).

Због тога је нужно следили следеће поставке деловања материјалног фактора и система плаћања на ефикасност индивидуалног рада и радни учинак:

- материјалне награде морају бити повезане уз оне показатеље радног извршења на које појединац може утицати, а радни стандарди морају бити оствариви;
- мора постојати јасна веза између резултата рада и награда;
- систем награђивања мора се заснивати више на позитивним него на негативним последицама радног понашања;
- повећање материјалне накнаде мора бити довољно велико да оправда додатни напор који се улаже;
- повећање плате мора директно и непосредно следили повећање радног учинка и побољшање радне успешности;
- материјалне накнаде морају бити адекватне уложеном раду и праведне у поређењу са другима (Чукић, 2004).

Како би се материјалним инструментима утицало на мотивацију запослених, потребно је, дакле, следили горе наведене поставке, јер само у том случају, ефекти материјалне мотивације биће позитивни.

Материјални инструменти мотивације сврставају се у три класе:

- 1) непосредне материјалне стимулације;
- 2) додатне материјалне стимулације;
- 3) посредне материјалне стимулације (бенефиције) (Бахтијаревић Шибер, 1999).

У групу инструмената *непосредне материјалне стимулације* спадају плата и други слични облици надокнаде за рад. Ова група мотиватора треба да: награди за добар рад и залагање, да потврди вредности које су важне за организацију (знање, вештине и сл.) и да повећа појединачне и организационе циљеве и интересе. Плата представља веома значајан облик непосредне материјалне мотивације за рад: већа плата - већа мотивација - бољи радни учинак. На мотивацију запослених, осим висине плате, делује и читав низ субјективних и објективних фактора који могу да делују у оба правца, односно да мотивишу али и демотивишу запослене. Да би плата деловала као ефикасан систем мотивације запослених иста мора да задовољи следеће захтеве:

- 1) уједначено вредновање радних места и услова рада;
- 2) уједначеност критеријума и мерила у утврђивању висине плате;
- 3) флексибилност ради корекције плате у односу на резултате појединаца (Кулић, 2003).

Додатне материјалне стимулације односе се на разне програме материјалног стимулисања запослених који имају за циљ: утврђивање и верификовање индивидуалних разлика у радној успешности, повезивање материјалних примања са резултатима рада, корекцију укупних материјалних примања сходно доприносу у раду. У *посредне материјалне стимулације* спада систем бенефиција које могу бити у различитим формама: бенефиције везане за сигурност и здравље запослених (додатно здравствено и пензионо осигурање, плаћено боловање, осигурање од повреда на раду); 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.) (Бахтијаревић Шибер, 1999).

У *посредне материјалне стимулације* спада нпр. пензија, која се може сматрати обликом одложеног плаћања и представља најраспрострањеницији облик бенефиција. Особине пензије као мотивационог фактора су: привлачење и задржавање квалитетних радника; побољшање међуљудских односа у организацији; бољи услови повлачења из службе итд. У исте облике стимулације спада и могућност решавања стамбеног питања.

Наиме, стан има посебно стимулативно дејство за запослене на свим хијерархијским нивоима у организацији, а посебно за оне запослене који су у браку, имају породицу, а немају решено стамбено питање. На жалост, у нашој земљи, овај чинилац мотивације није довољно искоришћен (Кулић, 2003).

Још један облик материјалне мотивације је учествовање запослених у добитку, у којем запослени учествују у финансијским резултатима односно добицима организације. 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 непосредан допринос запослених у побољшању резултата; дели се онолико колико је директни ефекат повећаног залагања и интензитета рада, предлога и побољшања запослених;
- 3) начин исплате - испата је месечна и новчана уз плату;
- 4) партиципацијски облик и основа - подразумева општу партиципацију; партиципација запослених у решавању проблема је саставни 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).

Постоје још други бројни облици материјалне мотивације, као што су: учествовање запослених у власништву, учествовање запослених у профиту итд.

2.1.2 Нематеријална мотивација

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).

У циљу потпунијег мотивисања запослених, у организацијама се примењују различите нематеријалне компензације и стратегије мотивисања, као што су:

- адекватно дизајнирање посла;
- партиципација запослених;
- управљање помоћу циљева;
- флексибилни облици радног времена;
- остале нематеријалне компензације и стратегије мотивисања (Јовановић Божиновић, Кулић, Цветковски, 2004).

Адекватно дизајнирање посла представља један од нематеријалних инструмената за мотивисање запослених. Сувише велика подела рада и специјализација у послу може имати негативне последице које могу довести до досаде и монотоније запослених, па су стога развијене бројне стратегије мотивисања кроз дизајнирање посла које обавља појединац. Најпознатије су:

- 1) стратегија ротације посла - подразумева да запослени по утврђеном плану повремено мењају високоспецијализоване послове;
- 2) стратегија проширивања послова - подразумева проширивање послова где се одређеном раднику додељује више сличних, међусобно компатибилних послова;
- 3) стратегија обогаћења посла - представља стратегију у којој се раднику даје више слободе у одлучивању о методама рада, даје осећај личне одговорности за извршење задатака, подстиче интеракција међу радницима, омогућава добијање повратне информације и укључивање радника у анализу и промену физичких аспеката радног окружења и слично (Robbins, Judge, 2013).

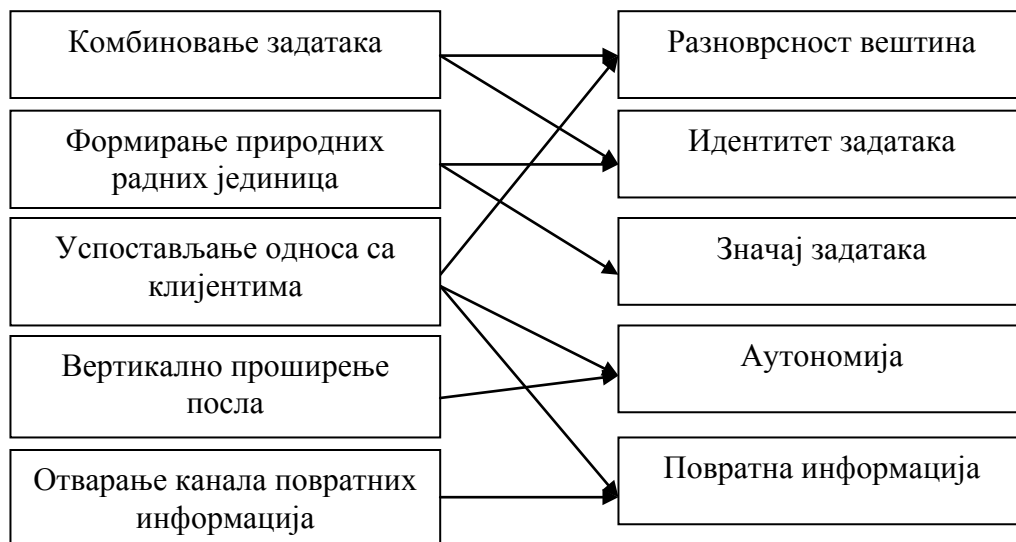
Ротација посла представља једну од стратегија за адекватно дизајнирање посла, а спроводи се периодичним изменама задатака, померањем људи са једног специјализованог посла на други (Видаковић, 2012: 168). Уколико се код запослених јави монотонија или, са друге стране, жеља за стицањем нових знања, онда је ротација право решење за додатну мотивацију запосленог. Предност ове стратегије огледа се у следећем: постављање нових, изазовнијих задатака пред запослене; буђење ентузијазма и заинтересованости код запосленог; запослени постају флексибилнији и стичу ширу слику о својој организацији и о сопственом доприносу истој (Robbins, Judge, 2013).

Проширивање посла представља „процес комбиновања и слагања више сличних задатака у један посао који се додељује једном извршитељу“ (Бунтак, Дрождјек, Ковачић, 2013: 215). Проширивање посла се врши тако што се додају нови задаци већ постојећим, па се повећава и обим посла. Ова стратегија примењује се углавном када запослени већ дуже време обавља исту количину посла, услед чега долази до монотоније и досаде, па је потребно поново мотивисати запосленог. Проширење посла може имати и позитиван и негативан утицај на запосленог: проактивни запослени свакако ће позитивно реаговати на овакву промену, међутим, има и оних којима се проширивање посла не би допало. Управо због овога, треба повести рачуна приликом примене ове стратегије мотивисања.

Обогаћивање посла, као стратегија за адекватно дизајнирање посла, представља процес у ком се, поред укључивања више различитих вештина и задатака, делегира и већа одговорност запосленима и аутономија у деловању, што повећава могућности примене различитих способности и знања, односно омогућава индивидуални раст и развој (Бунтак, Дрождјак, Ковачић, 2013: 215). Да би ова стратегија имала позитивне учинке, обогаћени посао мора да садржи следеће карактеристике: 1) да је комплетан, у смислу да радник може да идентификује низ задатака и активности које резултирају препознатљивим и дефинисаним резултатом; 2) да омогућава запосленом што више разноврсности у раду, одговорности за доношење одлука и контроле у обављању самог посла; 3) да се кроз посао обезбеђује довољна количина повратних информација о томе колико добро запослени обавља свој посао (Armstrong, 2001).

На слици испод илустрован је пример смерница за примену стратегије обогаћивања посла.

Слика 3. Смернице за обогаћење посла: лево: предложена активност; десно: кључне димензије посла



Извор: Robbins, Judge, 2013 (прилагођено)

Као што се може видети на слици, комбиновањем задатака спајају се већ постојећи задаци у веће, смислене и изазовније радне целине чиме се добија виши степен разноврсности вештина као и форма комплетног и препознатљивог задатка. Формирањем природних радних јединица сачињава се смислена и препознатљива радна целина, а на тај начин посао добија на свом идентитету и значају. Успостављање односа са клијентима доприноси директној комуникацији запослених са својим клијентима, а то опет захтева висок степен разноврсности вештина у шта се убраја и способност комуникације са клијентима. Истовремено се на овај начин добијају и директне повратне информације изражене кроз задовољство, односно незадовољство клијената. Вертикалним проширењем посла запосленима се делегира више одговорности за сопствени рад, могућност одлучивања и самоорганизовања, а на тај начин постиже се висок степен аутономије. Отварањем канала повратних информација запосленима се даје директан увид у стање

њихових перформанси и на тај начин они могу доћи до закључка да ли свој посао обављају на задовољавајућем нивоу (Robbins, Judge, 2013).

Значај облик нематеријалне мотивације запослених представља и алтернативно организовање посла у шта спада и *организовање флексибилног радног времена*. Флексибилно радно време представља радни распоред према коме запослени морају да раде одређени број сати недељно, али им се тиме оставља могућност да њихови радни сати варирају у одређеним границама (Robbins, Judge, 2013: 246). Флексибилно радно време има двојак позитивни ефекат: позитивно делује на запослене али и на саму организацију. Позитивни ефекти за запослене могу се представити као: више слободног времена, више задовољства послом, па чак и неком врстом одговорности јер сами организују свој радни распоред. Са друге стране, позитивни ефекти флексибилног радног времена за организацију, огледају се у следећем: смањена стопа одсуства, веће залагање запослених, већа посвећеност организацији, па самим тим и побољшање перформанси и бољи резултати (Robbins, Judge, 2013).

Још један од начина да се нематеријално мотивишу запослени, а тиме и да се утиче на укупан успех организације, јесте дељење посла. Дељење посла представља систем према ком се пуно радно време дели између две или више особа према договореној сатници на дневном, недељном или месечном нивоу. Дељење посла најчешће се врши тако што се нпр. осмочасовни радни дан подели на два дела где један запослени обавља посао прва четири сата, а други преостала четири сата. На недељном нивоу, дељење посла може се извршити тако што ће, на пример, један запослени радити понедељак, уторак и среду (пола радног времена), а други среду (преостали део радног времена), четвртак и петак. Исто се може применити и за дељење посла на месечном нивоу (Robbins, Judge, 2013).

На Табели 1. дате су смернице за успешно дељење посла, а које треба пратити како би овај фактор мотивације дао позитивне резултате за укупан успех и перформансе организације.

Табела 1. Смернице за ефикасно дељење посла

Смернице	Објашњење
1. Бирајте правог партнера	Неопходно је изабрати партнера са којим се можете слагати, лако комуницирати, сарађивати, па чак и сукобити мишљења.
2. Одлучите како ће се посао поделити	У неким случајевима, посао се дели поделом задатака, неко дели дневне радне сате, неко поделу врши седмично.... Најбитније је да се направи добра анализа обавеза и да се подела изврши прецизно.
3. Комуницирајте	Делите информације са својим колегом, комуницирајте отворено о плановима и проблемима. Најбоље је разговоре водити уживо, али у складу са могућностима, послужиће и мејл, телефон и сл. Најбитније је да се не остане недоречен.
4. Обезбедите подршку надређеног	Укључите свог надређеног у овај процес тако што ћете га редовно информисати о напретку, константно тражити повратне информације од њега, сарађујте и радите на изградњи поверења.
5. Управљајте очекивањима и перцепцијама	Поред свог надређеног, остварите комуникацију са другима из вашег пословног окружења на које ваш посао може имати директне или индиректне утицаје. Они желе да знају шта могу да очекују од вас и како ће то на њихов посао да утиче. Оба учесника у дељењу посла треба да буду доступна за друге сараднике.
6. Изборите се са предрасудама	Други људи могу перципирати да то што обављате посао по принципу дељења посла значи да нисте довољно посвећени организацији. У том случају, треба показати јасан став да сте посвећени и да посао и резултати не трпе због оваквог приступа организацији посла.
7. Дајте време	Потребно је време како би нови подухвати профункционисали. Када приступите дељењу посла, почетни период користите као пилот пројекат експерименталног карактера. Обратите пажњу како ствари функционишу, будите стрпљиви и у ходу правите корекције.

Извор: Gallo, September, 2013

Све наведене, али и друге стратегије и инструменти за мотивацију запослених, примењују се у зависности од појединачних потреба и ситуације. Примена ових стратегија умногоме може утицати, не само на задовољство запосленог, већ и на укупне перформансе и успех организације. Како мотивација запослених може утицати на саму организацију, више речи у наредном поглављу.

3. МОТИВАЦИЈА КАО ФАКТОР УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Бројни аутори указали су на значај мотивације на продуктивност рада, али и на укупне перформансе предузећа. „Кључ за одржив опстанак и организациони успех не лежи само у рационалним, квантитативним приступима, него и у посвећености запослених да се укључе и мотивишу за рад. Када су људи мотивисани да буду успешни и остварују постављене циљеве, расте уверење у сопствене способности, што их чини још мотивисанијим“ (Радић, Радић, 2015: 353). Савремена истраживања показала су да „су добро мотивисани запослени продуктивнији и креативнији у постизању организационих циљева од оних код којих је мотивација присутна у мањој мери. Мотивација као систем стимулације представља основу за развој капацитета и остваривање бољих перформанси“ (Радић, Радић, 2015: 353). Дакле, да би организација остварила успех, потребно је да се запослени адекватно мотивишу у правцу остваривања циљева који су им постављени.

3.1. Савремене мотивационе технике и механизми (модел мотивационог процеса)

Мотивација се несумњиво уско везује за резултате. Већа мотивација представља и већи резултат, а већи резултат доводи до веће мотивације у раду. Мотивација је унутрашња потреба и спремност запослених да дају резултат (да раде), а резултат је оно што запослени стварају приликом обављања својих послова. Мора се имати у виду да је резултат условљен и другим факторима, као што су знање, обученост радника за посао који раде, расположивост опреме и алата, средстава за рад и сл. Мотивација запослених је кључни фактор успешности рада сваке организације, јер без ње, ни ови остали фактори не могу да дају резултат.

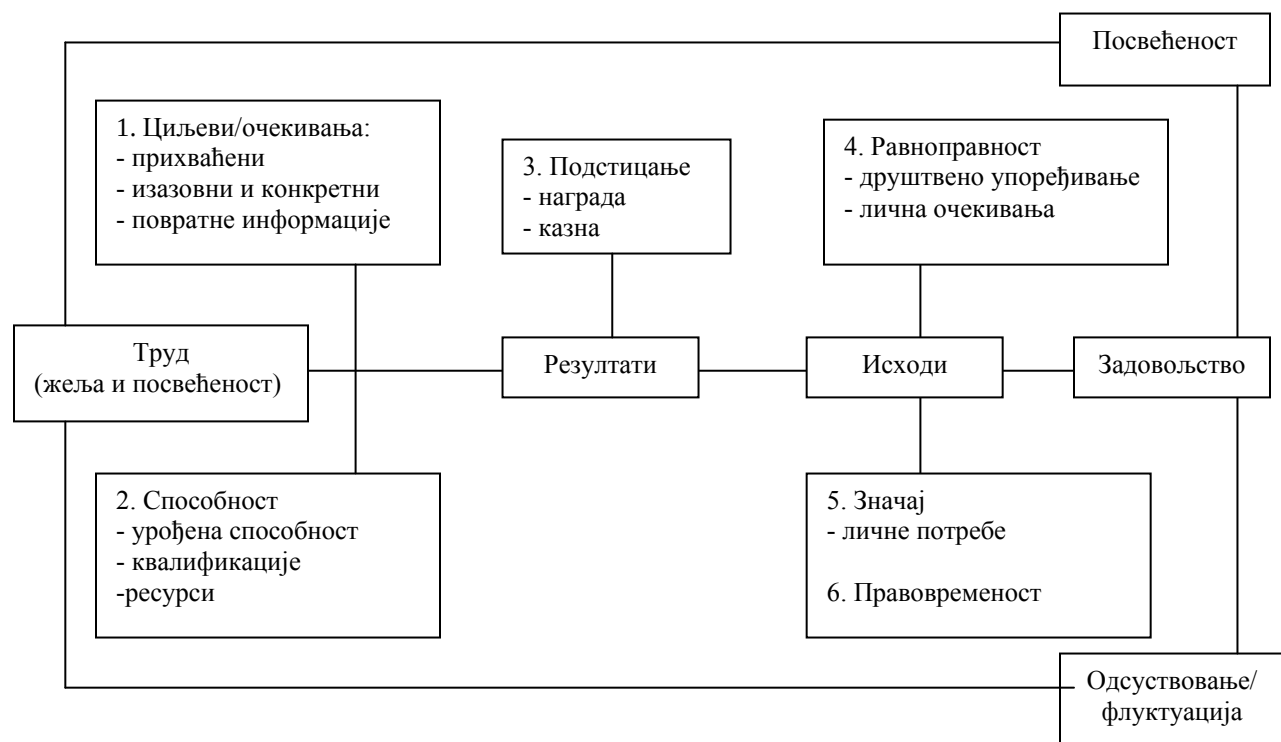
„Кључни принцип мотивације каже да су перформансе базиране на способностима и мотивацији особе, што се често приказује релацијом:

$$\text{Перформансе} = f(\text{способности} \times \text{мотивација}).$$

Према том принципу, ниједан задатак не може бити успешно извршен уколико особа која је задужена да га обавља није способна да то уради. Способност је таленат особе за извршење задатака повезаних са циљем. Тај таленат укључује интелектуалне и физичке компетенције. (...) Мотивација је процес покретања људске активности усмерен ка постизању одређених циљева. Запослени са нејасним циљевима (или без циљева) склони су да раде споро, лоше извршавају задатке, показују недостатак интересовања и обављају мањи обим посла од запослених чији су циљеви јасни и изазовни. Запослени са јасно дефинисаним циљевима су енергичнији и продуктивнији“ (Радић, Радић, 2015: 355).

На слици испод, приказан је модел мотивационог процеса који указује на неопходну улогу, као и међузависност различитих компоненти потребних за остваривање резултата, односно успеха организације.

Слика 4. Модел мотивационог процеса у корелацији са успехом организације



Ако се посматра Слика 4. почевши од леве стране, може се видети да комбинација циљева и способности одређује степен у коме се труд успешно трансформише у резултате. Наглашава се значај проналажења правог посла за праву особу и обезбеђивање неопходних ресурса и обуке. Ови фактори морају да се комбинују са ефективним постављањем циљева (разумевање и прихватање циљева), ако желимо да се покаже већи труд који ће дати боље резултате. Следећи део модела односи се на подстицање добрих резултата у смислу подстицања учесталости понашања и бољих резултата и повезивања исхода са успешним испуњењем циља. Важно је имати на уму да су људи, у принципу, мотивисани спољашњим и унутрашњим исходима. Поред тога, подстицање се врши и различитим методама усмеравања понашања, од дисциплинских мера, до награда. Наредни сегмент модела односи се на повезаност резултата и задовољства и он посебно указује на значај уочене једнакости и значај награда. Особе морају бити уверене да су пронађене награде одговарајуће, не само на нивоу личних резултата него и у поређењу са наградама које добијају слични њима. Награде које имају малу личну вредност имају низак мотивациони потенцијал и обрнуто. Ови субјективни фактори удружени су са правовременошћу и тачношћу и одређују укупни мотивациони потенцијал награда.

На основу доживљаја резултата, запослени ће доживљавати различите степене задовољства или незадовољства. Задовољство ствара позитивну повратну реакцију, повећава мотивацију појединца и позитивно утиче на перформансе предузећа. Са друге стране, незадовољство резултира смањеним трудом и према томе лошијим резултатима. Ако се ово не коригује, може доћи до одсуствовања са посла или флукуације радне снаге.

3.1.1. Савремени видови мотивације

За разлику од класичних видова мотивације који су се заснивали на комбинацији компензација и традиционалних бенефиција као што су додатни дани одмора или здравственог осигурања, савремене организације окрећу се савременим моделима мотивисања који ће, не само привући, него и задржати, мотивисати и развијати талентоване запослене, а знамо већ да такав процес води ка високим перформансама организације, односно њеном успеху. Савремени приступ мотивацији огледа се, пре свега,

у поштовању различитости међу запосленима- прави се разлика између различитих генерација запослених и начина њихове мотивације.

Савремени видови мотивације су персонализовани - прилагођени вредностима, ставовима и перцепцијама припадника различитих генерација. „Данашње организације се састоје од група појединаца са различитим идејама, вредностима, мотиваторима и очекивањима, различитим начинима комуникације, понашањем и начинима рада базираном на генерацијском наслеђу. У данашњем пословном свету је уобичајено да у радном окружењу заједно раде и сарађују припадници бар четири различите генерације“ (Ђорђевић Бољановић и сар., 2013: 5). Те генерације су популарно назване: бејби бумерси (*Baby Boomers*) - рођени између 1946. и 1964. године, генерација X - рођени између 1965-1980, генерација Y (1981-2000), често названа и миленијалци (*Millennials*) и генерација Z, као најмлађа генерација. Навешћемо начине и технике мотивације генерација Y и Z као најмлађих генерација.

Генерација Y или миленијалци представљају генерацију за коју су од великог значаја развој вештина, стицање нових знања, пружање могућности менторства, брза и ефикасна повратна информација, окружење у коме је могућа сарадња са другима, флексибилни распореди, слободно време и омогућавање коришћења најновије технологије. Од финансијских награда, највише би их мотивисало учешће у акцијама. Мотивационе технике које се користе за генерацију Y могу се сврстати у три основне области, а то су: аутономија, стручност и важност остварења циља (Notter, 2018).

Мотивационе технике и приступи у мотивацији миленијалаца јесу:

- *мултитаскинг* - потребно им је дати више од једног задатка истовремено, водећи рачуна да не дође до превеликог оптерећења; они су навикнути на мултитаскинг и радују се изазовима да се неколико задатака изврши одједном;
- *сарадња* - неопходно је креирати радне тимове или партнере са којима ће миленијалци радити јер су они навикли да раде заједно са другима;

- *структура* - обезбедити структуру и јасне смернице, а понекад и специфичне процесе или приступе за постизање циљева; потребно им је усмеравање лидера иако делују самоуверено;
- *технологија* - охрабрити их да користе најновију технологију у радном окружењу;
- *изградња односа* - створити везу између лидера и миленијалаца како би се они осећали слободно да траже помоћ и сугестију и како би могли да се ослоне на ауторитет;
- *изазови* - позитивно изазвати њихове интересе, способности и постигнућа;
- *ангажовано лидерство* - неопходно је одвојити време за редовне састанке између лидера и миленијалаца; показати искрено интересовање за њихов професионални развој и успех;
- *комуникација* - миленијалци више воле електронска средства комуникације од састанка лицем у лице (David, Savitch, 2010).

Велику пажњу глобалне организације данас посвећују и генерацији Z, која ће тек наступити као радна снага. Предвиђене су следеће мотивационе технике за припаднике ове генерације:

- *обезбеђивање флексибилних распореда* - генерација Z ће се тешко уклопити у стандардно радно време, а с обзиром да живе у онлајн времену;
- *трансформација годишњих процена учинка* - ова генерација жели повратне информације на редовној основи;
- *прихватање технолошки оријентисаног радног окружења* - технологија у центру живота, па тако и посла;
- *планирање личне интеракције* - генерација Z цени личну комуникацију јер је она основ добре сарадње са лидерима и колегама, а самим тим и менторства и коучинга који су овој генерацији веома битни за успех и напредак;
- *нове форме образовања* - омогућавање свих видова тренинга, обука;

- *план за професионални развој* - припадници ове генерације су амбициозни и траже простор за развој каријере; ово је за њих јако важан мотиватор;
- *вредновање* - ова генерација воли похвале и награде чак и за мала постигнућа јер се на тај начин осећају вредним; мотивација припадника ове генерације биће већа уколико их менаџери цене, похваљују и награђују;
- *постављање јасних очекивања* - припадници ове генерације имају јаку радну етику, али желе тачно да знају шта њихов послодавац желе од њих; ово је кључни фактор који ће допринети мотивацији ове генерације, а тиме и успеху целокупне организације (Patel, 2016).

На табели испод приказане су разлике између миленијалаца и генерације Z, а које се односе на мотивационе технике и стратегије мотивације ових генерација.

Табела 2. Разлике између миленијалаца и генерације Z

Миленијалци	Генерација Z
Не раде само за плату, већ желе сврху и циљ.	Новац и сигурност посла су њихови главни мотиватори. Желе да уведу неку разлику у послу, али опстанак и напредовање су најважнији.
Не теже само задовољству послом, већ теже свом личном развоју.	Желе да акумулирају што више позитивних и награђиваних искустава. Генерација Z има тенденцију да буде нестрпљива, често доживљава „страх од пропуста“, па су јој тренутна повратна информација и задовољство послом веома битни.
Не желе шефове, желе коуча.	Желе да имају ментора у окружењу у коме могу брзо да напредују. Они желе да погледају у очи свог лидера и да осете искреност и транспарентност.
Не желе годишње извештаје већ континуирану конверзацију.	Не желе годишњу процену рада, желе ментора и желе да добију повратну информацију, по могућности на дневној основи.
Не желе да исправе своје слабости, већ да развију своје снаге.	Расли су током светске економске кризе и верују да постоје победници и губитници и да много више људи спада у ову другу категорију. Они желе алат за победу, било кроз развој слабости или развој снаге.

Они имају сараднички менталитет где се сви уклапају и раде заједно.	Они су такмичарски оријентисани. Независни су и желе да буду оцењени према сопственим заслугама и да прикажу своје посебне таленте.
Није то само њихов посао, то је њихов живот.	Плата, бенефиције и начин на који могу да напредују су кључни. Они су „Уради сам“ генерација и сматрају да друге генерације веома компликују радно окружење.

Извор: прилагођено према: Comaford, C. (2018). Why Leaders need to Embrace Employee Motivation, доступно на: <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2018/01/20/why-leaders-need-to-embrace-employee-motivation/#9177ba612725>, приступљено: 15.10.2019.

Познавање основних карактеристика новијих генерација (али и старијих) је кључно за одређивање ефикасних техника мотивације запослених. А ефикасно мотивисање значи и позитивно деловање на остваривање укупног успеха организације.

3.2. Кључни задаци менаџера у мотивисању запослених

Брига о мотивацији запослених један је од важнијих задатака менаџера. Мотивација је средство за уређивање односа у организацији, као и фактор индивидуалног односно организацијског успеха. Како би се она одржала, потребно је стално водити рачуна о њој и повремено је обнављати. Потребно је да се створе одговарајући радни услови који су прихватљиви за запосленог, који су за њега инспиративни и задовољавају његове потребе. Само тако, запослени ће својим радом моћи да допринесу успеху организације.

Мотивација чини онај део активности менаџера којим се мобилишу и подстичу запослени да обаве одређене, предвиђене послове на својим радним местима, да то ураде на пожељан начин, а то значи ефикасно и ефективно и тако осигурају остваривање циљева и планова организације. Менаџери, коришћењем разних мотивационих техника и стратегија, стварају могућност за запослене да, радећи на извршавању циљева и планова организације, истовремено раде и на извршавању сопствених планова и циљева, што значи да је мотивација активност којом менаџери обезбеђују да се запослени понашају на жељени начин (Singh, 2012). „Запослени су темељ за функционисање сваке организације. Како је познато да људи најбоље обављају онај посао који воле, задатак менаџера је да открива која знања и способности поседују запослени, те да на основу тога распореди

запослене на она радна места на којима ће њихове особине најбоље доћи до изражаја, где ће запослени бити у могућности да употребе своја знања, вештине и искуства и тиме допринесу ефикасном пословању предузећа. Да би запослени успешно обављао посао неопходно је адекватно поставити циљеве. Постављани циљ треба да буде изазов за радника и његове способности“ (Степанов, Паспаљ, Бутуља, 2016: 57).

Менаџери у области мотивације морају навести људе да се понашају на пожељан начин како би се остварили циљеви организације, зато што су људи свесни да ће се притом остварити и њихови сопствени циљеви. Мотивација је ефикасна када људи удружују свој потенцијал са циљевима организације, а притом остварују и личне и професионалне циљеве. Менаџери морају да знају да мотивишу запослене, морају да знају шта их мотивише, а шта не. Ако је мотивација позитивна, појединац је мотивисан и самим тим он остварује високе перформансе. Високо мотивисани појединац остварује високе перформансе, а организација високу ефикасност.

Данас се од менаџера тражи да раде иновативно и креативно уз коришћење расположивих материјалних и људских потенцијала. Посебно се истиче неопходност мотивације запослених и изградње стратегија ради постизања бољих резултата. Поред коришћења финансијских компензација, све већа пажња се поклања нефинансијским накнадама. Менаџери треба да обрате пажњу на све факторе који доприносе мотивацији запослених јер само тако може бити позитивног утицаја на перформансе предузећа: „Да би се оствариле перформансе организације неопходно је да се запослени адекватно мотивишу у правцу циљева који су постављени“ (Степанов, Паспаљ, Бутуља, 2016: 58). Менаџери имају кључан задатак који се односе на квалитетно и ефикасно управљање перформансама, а које укључује, између осталог и мотивисање запослених на остваривање задатих перформанси. При том, они треба да се придржавају одређених начела, који укључују и запослене и њихову укљученост у перформансе. Та начела се могу посматрати кроз:

- *транспарентност* - о одлукама које се доносе у вези побољшања перформанси и начин њиховог мерења морају да буду упознати сви

запослени на које се оне односе, а како би се постигла јасноћа и укљученост запослених;

- *развој запослених и оснаживање* - учешће појединаца и тимова у одлучивању, како би се запослени мотивисали кроз развој сопствене личности;
- *вредности* - адекватан третман, награђивање и обезбеђење сатисфакције учесницима у извршењу;
- *пријатно радно окружење* - радна клима која помаже људима да поделе знања, искуства и информације, доводи до веће сатисфакције запослених;
- *спољно окружење* - ефикасно управљање спољним окружењем у циљу превазилажења препрека и сметњи у управљању перформансама (Степанов, Паспаљ, Бутуља, 2016).

Мотивација, уз процену учинка запослених, представља основни параметар за успех било које организације на дуге стазе. Како истиче Весић: „Разлог томе је врло једноставан: организације остварују циљеве тако што запослени и менаџери у њима остварују своје радне учинке. Остваривање учинка запослених и менаџера је резултат три кључна фактора: способност запослених да остваре учинак, шансе запослених да остваре учинак и воље или мотивације запослених да остваре учинак“ (Весић, 2009: 37). Менаџери имају кључну улогу у мотивисању запослених јер су управо они ти који ослушкују потребе запослених, креирају и примењују адекватне мотивационе технике и стратегије и тако покрећу мотивацију код запослених. Само мотивисани запослени могу да остварују радне учинке, а радни учинци доприносе позитивним перформансама организације, односно њеном успеху.

3.2.1. Стратегије мотивације које користе менаџери

Поред материјалних и нематеријалних инструмената мотивисања, у организацији се примењују и одређене стратегије чији је основни циљ да мотивишу запослене на бољи радни учинак, а тиме и на побољшање перформанси организације. Основна стратегија мотивисања, а према Јовановићу, јесте комуникација. Наиме, добра комуникације између,

пре свега, менаџера и њему подређених „мора бити императив једне успешне организације. Носиоци добре комуникације треба да буду менаџери. Њихова спремност да сазнају и решавају проблеме запослених, обезбедиће запосленима осећај припадности организацији, а самим тим и осећај самопотврђивања кроз рад за организацију“ (Јовановић, 2003: 202). Избором исправног канала комуникације, пажљивим слушањем и давањем повратне информације, ефикасност комуникације се може попети на веома висок ниво, а као резултат тога јављају се повећане перформансе групе, као и већа сигурност, задовољство и мотивација запослених.

Поред стратегије комуникације, за мотивацију запослених важан је и *став менаџера према њима*. По Јовановићу, ова стратегија заснива се на негативним (теорија Х) и позитивним (теорија Y) претпоставкама које менаџери имају према подређеним члановима организације. Теорија Х подразумева да су менаџери одговорни за организовање људи, њихово мотивисање и контролу, због тога што су по природи без амбиција, раде колико морају и не воде да прихватају одговорност. Руковођење, по овој теорији, претпоставља контролу, кажњавање и принуду, па људи нису довољно стимулисани. Са друге стране, теорија Y подразумева да менаџери треба да помогну запосленима у сазнавању и развијању њихових позитивних карактеристика. Позитиван став менаџера да су радници вредни, пожртвовани и да се идентификују са организацијом, деловаће на њих мотивирајуће (Јовановић, 2009).

Даље, важна је и *стратегија осмишљавања и обогаћивања посла*. Наиме, ова стратегија „има за циљ смањење досаде на радном месту, односно у току обављања рада“ (Јовановић, 2009: 124) и односи се на додавање свакодневним пословима нових изазова и одговорности. Инструменти за обогаћивање и осмишљавање посла већ су приказани у поглављу 2.1.2. Посебно је значајна и *стратегија модификације понашања*. Наиме, понашање људи у организацији уско је везано уз састав појачања мотивације. Бихејвиористичке теорије које објашњавају значај модификације понашања, указују да повећање мотивације условљава понашање људи, па је овај приступ усмерен на модификацију понашања запослених код примерену употребу награда и казни. Ако менаџери желе да промене понашање запослених, претходно морају да знају до каквих ће

последица доћи приликом промене понашања. Основа за ово је закон ефекта, према коме се позитивно понашање понавља, негативно се не понавља, а да би ова стратегија заиста и имала позитивне ефекте на радну мотивацију, менаџери морају јасно да информишу запослене о односу понашања на послу и последица таквог понашања (Јовановић, 2003).

3.2.2. Процена ефикасности мотивационих програма и радног учинка

Примена одређених мотивационих програма има за циљ да се поспешу рад запослених у организацији, али уједно и да се утиче на укупан учинак и перформансе организације. Дакле, између мотивације запослених и укупног учинка организације постоји директна условљеност. Међутим, то не мора увек бити тако. Може се десити и да поред повећане мотивације запослених, они ипак не дају довољно добар учинак, а тиме и не утичу на побољшање пословања организације. Овакви случајеви јављају се зато што на рад не утиче само мотивација, већ и многи други фактори, као што су: знање, обученост радника за посао који раде, расположивост опреме и средстава за рад и друго (Степанов, Паспаљ, Бутуља, 2016). Њихов недостатак може негативно утицати на резултате рада, а тиме и укупне резултате организације.

Због овога, потребно је да се, а након примене и спровођења одређених мотивационих техника, стратегија и програма, изврши и процена њихове ефикасности, односно да се утврди да ли су исте дале очекиване резултате. Један од начина за вршење ове процене огледа се у *мерењу радног учинка* од стране менаџера и испитивању мотивационе климе. Наиме, менаџери имају одговорност да успоставе јасна очекивања код радника, али и да истовремено омогуће радницима да задовоље сопствена очекивања. Процена мотивационе климе, односно процена да ли су запослени задовољили своја очекивања, обично се врши путем анкета или непосредним личним контактом, постављањем питања: „постоји ли сагласност и прихватање очекивања у погледу резултата?“ (Adižes, 1999: 79).

Мотивација и учинак запослених основни су параметри за успех било које организације на дуге стазе. Разлог за то је врло једноставан: „организације остварују

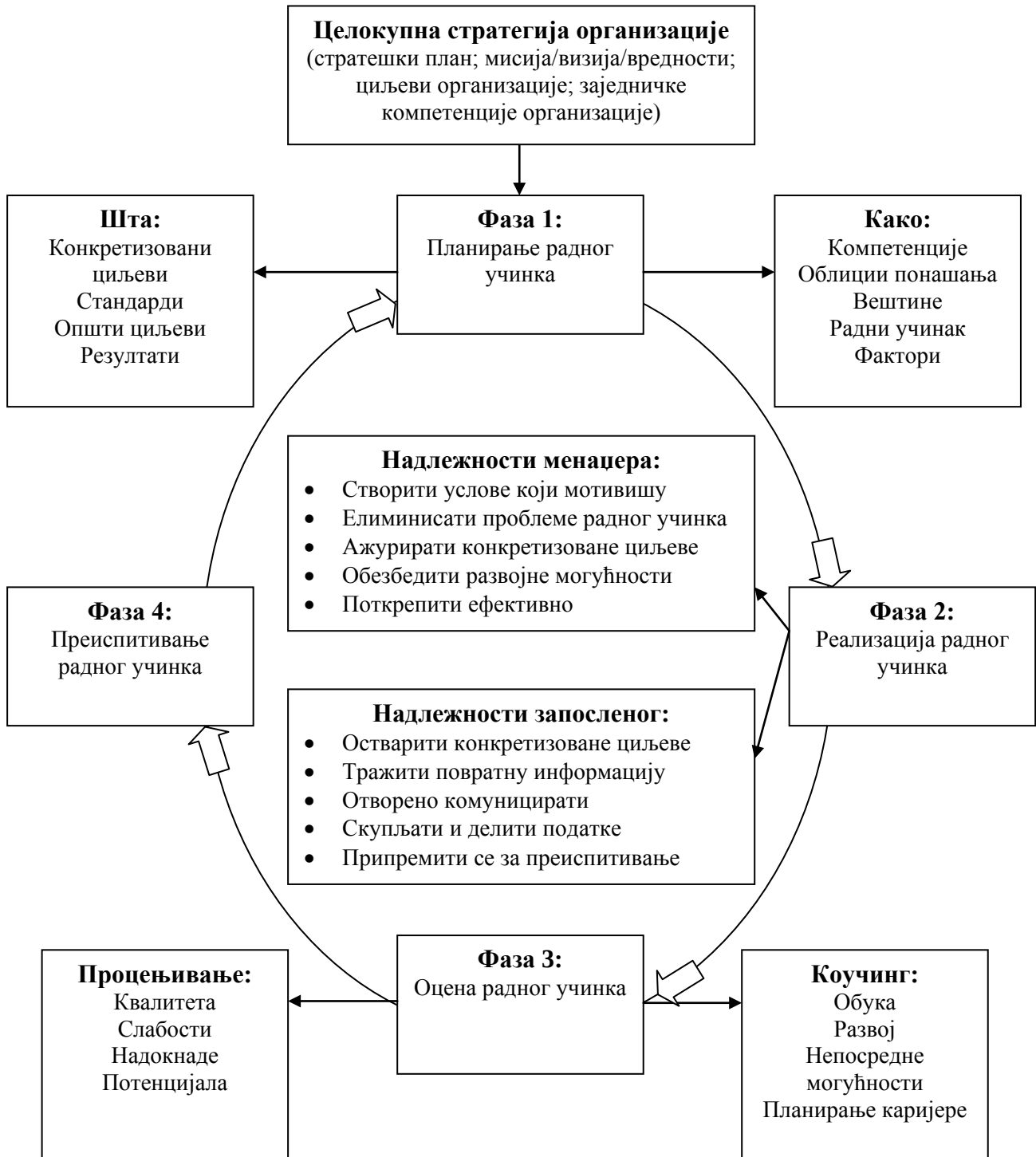
циљеве тако што запослени и менаџери у њима остварују своје радне учинке. Остваривање учинка запослених и менаџера је резултат три кључна фактора: способност запослених да остваре учинак, шансе запослених да остваре учинак и воље или мотивација запослених да остваре учинак“ (Весић, 2009: 37). Мерење радног учинка, са једне стране, од кључног је значаја у управљању организацијом јер наглашава развој и успех организације, док са друге стране, постоји позитиван однос између мотивације запослених и организационе ефикасности. У целом овом процесу, кључну улогу имају менаџери. Менаџери су ти који интерном комуникацијом обезбеђују потребне предуслове за задовољство запослених, па уколико организација жели да побољша пословне успехе, неопходно је да концепт задовољства запослених буде непосредно и ефикасно повезан са укупним управљањем радним учинком.

Сам процес процене радног учинка служи различитим организационим циљевима: омогућава запосленима повратну информацију о њиховом радном учинку; одређује ко ће добити унапређење; олакшава одлуке о отпуштању или смањењу броја радника; подстиче унапређење радног учинка; мотивише натпросечан радни учинак; поставља и мери циљеве; саветује запослене који постижу слабе резултате; утврђује измене у систему награђивања; подстиче усавршавање и менторство; подржава планирање радне снаге; утврђује потребе запосленог и организације за обуком и развојем; потврђује да су донете правилне одлуке о запошљавању; поправља општи радни учинак организације итд (Груот, 2008).

Сам процес процене радног учинка односно процене ефикасности мотивационих стратегија и програма састоји се од неколико фаза:

- 1) планирање радног учинка;
- 2) реализација радног учинка;
- 3) оцена радног учинка;
- 4) преиспитивање радног учинка (Груот, 2008) (слика 5).

Слика 5. Фазе процеса управљања радним учинком



Извор: Гроут, 2008

Прва фаза у процесу управљања радним учинком је *планирање радног учинка* и она подразумева дефинисање општих и конкретизованих циљева и тежњу ка њиховом остварењу, кроз одређене облике понашања запослених који поседују различите компетенције и вештине (Груот, 2008). Основа ефикасног мотивационог програма и управљања радним учинком подразумева правилно постављање циљева. У складу са теоријом постављања циљева, сугерише се да су циљеви повезани са подизањем радног учинка јер они мобилишу напоре, усмеравају пажњу и подстичу постојаност и стратешки развој. Ефективно постављање циљева укључује три кључне компоненте: 1) процес постављања циљева; 2) карактеристике циљева; и 3) повратне информације (Степанов, Паспаљ, Бутуља, 2016). Процес постављања циљева мора бити пажљиво размотрен. Основно начело је да циљеви морају бити разумљиви и прихваћени уколико желимо да буду ефективни. Савремена истраживања показала су да ће запослени радије прихватити циљеве уколико осећају да су део процеса постављања циљева. Такође, радна успешност је виша уколико подређени самостално бирају циљеве, него ако им се они намећу. Уз то, врло је важан и мотивациони потенцијал изабраних циљева. Уколико циљ није у складу са прихваћеном праксом, може се десити да исти погоршава радни учинак и односе у организацији (Весић, 2010).

Карактеристике циљева огледају се у специфичности, доследности и изазову који они треба да поседују. Циљеви треба, дакле, да буду специфични односно конкретни - не смеју бити двосмислени јер у супротном много ће бити теже да се исти достигну; треба да буду доследни - они који нису доследни у смислу да их логички није могуће испунити, стварају незадовољство и фрустрацију код запослених; треба да буду изазовни - тешко достижни циљеви више мотивишу него лаки циљеви; запослени одмеравају нове задатке на основу могућности за успех и значаја претпостављеног постигнућа. Ефективан програм постављања циљева укључује и повратне информације. Повратне информације пружају шансу да се очекивања појасне, подеси сложеност циљева и стекне признање. У том смислу, посебно су значајни извештаји о напретку (Весић, 2010; Груот, 2008).

Друга фаза у процесу управљања радним учинком је *реализација радног учинка* и она подразумева остварење циљева који су дефинисани планирањем. Од запослених се у

овој фази, заправо, тражи да заврше посао. Да би то постигли, они морају отворено да комуницирају са менаџерима и на тај начин да прикупљају и деле потребне информације, као и да захтевају повратну информацију о свом учинку. Са друге стране, менаџери у овој фази треба да створе услове који мотивишу, а то ће постићи на тај начин што воде евиденцију о томе како како људи раде, редовно их информишу о њиховом учинку и храбре их да што више користе вештине које су добро развијене (Груот, 2008).

Оцена радног учинка, као трећа фаза, подразумева евалуацију онога што је запослени урадио, односно упоређивање радног учинка и достигнућа са унапред дефинисаним циљевима. И, на крају, у четвртој фази која се односи на *преиспитивање радног учинка*, менаџер и запослени разговарају о резултатима које је појединац остварио током периода који се процењује. Менаџер објашњава запосленом због чега је дошао до одређених закључака, мишљења и оцена, а запослени ове информације користи како би побољшао своје резултате (Груот, 2008).

Од посебног значаја за утврђивање да ли је одређена мотивациона стратегија дала позитивне резултате на радни учинак је поменута трећа фаза односно оцењивање радног учинка. Наиме, „оцењивање запослених представља прву прилику да појединац уобличи своје жеље и ставове и да их изнесе у комуникацији с непосредним, оперативним менаџерима. Запослени, не само да на тај начин добијају повратну информацију о томе како се, у целини гледано, оцењује њихов рад (компетенције, учинак, понашање итд.), већ могу и да изразе своје потребе за обуком и стицањем нових компетенција или своје жеље за напредовањем у каријери. Зато је од суштинског значаја да процес оцењивања компетенција буде саставни део једног ширег ориступа комуникације са менаџерима“ (Вукоњански и др., 2012: 28). Оцењивање учинка представља подстицај за мотивисање запослених - ако се доживљава као формалност и без икаквих последица, негативно утиче на продуктивност и сви запослени се демотивишу.

4. ПРИМЕРИ МОТИВИСАЊА ЗАПОСЛЕНИХ КОД НАС И У СВЕТУ

Ако нешто мотивише једног запосленог, не значи да ће мотивисати и друге запослене. Већ смо установили да сваки појединац има различите потребе, а самим тим и различити су фактори који утичу на његову мотивацију. Како би се на практичном примеру увидело шта је то што мотивише запослене да остварују радне учинке, а самим тим и укупан учинак једне организације, навешћемо нека од истраживања спроведених на ову тему у свету и код нас уз пример пословања одређених компанија за које је установљено да имају добре мотивационе праксе.

Робинс (Robbins S.P.) и сарадници су спровели истраживање на узорку од 1.000 запослених, а како би утврдили који мотиватори покрећу запослене да остварују радне задатке. На основу резултата истраживања, рангирали су 10 мотиватора који утичу на њихову мотивацију за рад. Одговори су груписани на основу пола, старости, природе посла, прихода и функције испитаника. Рангови фактора одређени су тако да 1 означава најзначајнији, а 10 најмање важан фактор (Robbins, 1993). Резултати овог истраживања приказани су на Табели 3.

Табела 3. Процена мотиватора који покрећу запослене на рад

Мотиватори	Пол		Старост				Приходи (у хиљадама \$)				Тип посла				Организациони ниво		
	М	Ж	До 30	31- 40	41- 50	50 +	До 12	12- 18	18- 25	25 +	ФНК	ФК	КНК	КК	Низи	Средњи	Виши
Интересантан посао	2	2	4	2	3	1	5	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1
Признање за обављен посао	1	1	5	3	2	2	4	3	3	2	1	6	3	1	4	2	2
Укљученост у доношење одлуке	3	3	6	4	1	3	6	1	2	4	5	2	5	4	5	3	3
Сигурност посла	5	4	2	1	4	7	2	4	4	3	4	3	7	5	2	4	6
Добра плата	4	5	1	5	5	8	1	5	6	8	3	4	6	6	1	6	8
Унапређење унутар организације	6	6	3	6	8	9	3	6	5	7	6	5	4	3	6	5	5

Добри радни услови	7	7	7	7	7	4	8	7	7	6	9	7	2	7	7	7	4
Тактичка дисциплина	9	9	8	1	9	10	10	9	9	10	7	10	10	9	9	9	10
Помоћ код личних проблема	10	10	10	8	10	6	9	10	10	9	10	8	8	10	10	10	9

ФКН- физички послови неквалификованих радника

ФК - физички послови квалификованих радника

КНК - канцеларијски послови неквалификованих радника

КК - канцеларијски послови квалификованих радника

Извор: прилагођено према: Robbins, 1993

Табела 3. указује да запослене широм света мотивишу различити мотиватори, а у зависности од различитих карактеристика самих запослених. Тако, мотиватори везани за лична примања значајнији су са опадањем квалификационог нивоа и животног стандарда. Више личне зараде су значајније неквалификованим радницима, док онима са вишим и високим образовањем најснажније мотивационо средство представљају одређене карактеристике посла који обављају, као што је самосталост у раду и занимљивост посла који обављају.

Знајући да различити мотиватори покрећу запослене на рад, светске организације придају велику пажњу управо овоме. Као пример добре праксе, навешћемо компанију Циско (Cisco), која је светски лидер у производњи мрежних решења и која је ове године проглашена као компанија која има најбоље услове за рад и то у истраживању које је спровео чувени магазин „Fortune“ у сарадњи са институтом „Great Place to Work“. Компанија Циско је заузела прво место у овом истраживању које је спроведено у Америци на узроку од 100.000 запослених у 446 компанија. Компаније су оцењиване на основу ставки: кредибилитет, репутација, коректност односа и колегијалност. Од укупног броја испитаних, 93% њих је истакло да је ова компанија „одлично место за рад“. Циско је прву позицију на овој листи стекао захваљујући томе што омогућава добру интеграцију приватног и професионалног живота, стимулативне финансијске накнаде и бонусе, има ниску стопу флукуације кадрова, као и иновативне путеве комуникације. Управо захваљујући различитим техникама и стратегијама мотивације, запослени у овој компанији своје задовољство послом оценили су као веома високо. Један од најзначајнијих фактора задовољства запослених је комуникација, као и флексибилно

радно окружење, с обиром да запосленима нуди могућност да ефикасно размењују идеје и искуства са осталим колегама и руководством¹.

Још неки од примера добре праксе мотивисања запослених у свету јесте пракса коју примењују компаније „Hershey Foods Corporation“ и „Southern California Edison Company“. Ове компаније настоје да мотивишу своје запослене кроз задовољење њихових физиолошких потреба тако што им дају попуст на осигурање ако воде здрав живот. Компаније попут „American Airlines“, „Shell Oils“ и друге, запосленима дају неновчане поклоне као признање за достигнућа. Неке друге компаније су уградиле социјалне активности као на пример „Odeits Inc.“ који је увео тематске дане, спортски тим, одбор за забаву који организује такве догађаје (Grinsberg, Baron, 1998). Многе организације различитих величина укључују своје запослене у одлучивању на радном месту пружањем на увид финансијских обрачуна („књига“). Они размењују те информације са запосленима да би они били мотивисани да доносе боље одлуке о свом раду и да би могли боље да схвате последице онога што раде, како то раде и утицаја на крајњи резултат. Овај приступ се зове менаџмент отворене књиге, а користе га бројне организације широм света, попут „Springfield Manufacturing Corporation“, „Allstate insurance“, „Amoco Canada“, „Rhino“ итд (Лончаревић, Марић, Ђорђевић Бољановић, 2008).

Када је у питању наша земља, неки од начина мотивисања запослених јесу: бољи услови рада, могућност стручног усавршавања, адекватно финансијски вреднован рад, специјалне награде за продуктивност, новчани бонуси, слободни дани, аутомобили, спа третмани или курсеви одвикавања од пушења. Ове мотивационе технике су у српске компаније донели страни менаџери из својих матичних компанија. У складу са истраживањем које је спровео портал „Послови Инфостуд“, 2018. године, за најбоље послодавце одабране су компаније „Coca Cola“, „Теленор“ и „Нафтна Индустрија Србије“

¹ Види више на: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2019>, приступљено: 15.10.2019.

². У копанији „Теленор“, примењују се различити начини мотивисања запослених. Једна од мотивационих техника јесте омогућавање усавршавања запосленима и привременог рада у међународним тимовима у Азији и источној Европи где запослени стичу радно искуство које им је потребно. Поред тога, запосленима се и пружа могућност да користе различите 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. У „Нафтној Индустрији Србије“ уведен је нови систем мотивације који предвиђа кварталне и годишње премије запослених у складу са резултатима њиховог рада. Варијабилни део зараде одређује се на основу постизања одређених планских резултата и осталих показатеља који обезбеђују раст вредности и повећање ефикасности. Овај систем има за циљ боље мотивисање запослених, а у циљу побошљања резултата и ефикасности рада. Износ премије зависи од индивидуалног доприноса сваког запосленог укупном резултату компаније.

Навешћемо, још, истраживање које је спровела Санда Миленковић Николић, за потребе књиге „Суочавање ставова о мотивацији“. Ово истраживање спроведено је са циљем утврђивања мотиватора који покрећу запослене на рад у Србији (Табела 4).

² Види више на: <https://poslovi.infostud.com/poslodavci/najpozeljniji-poslodavac>, приступљено: 15.10.2019.

Табела 4. Листа мотивационих фактора који утичу на запослене у РС

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, курсевима	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, у земљи и иностранству	76,6
13.	Посао који даје могућност флексибилног радног времена	70,3
14.	Могућност коришћења службеног аутомобила	48,5

Извор: Миленковић Николић, 2017

Резултати наведеног истраживања показали су да је 57,5% испитаника мотивисано тренутним радним местом, док је 42,5% потпуно демотивисано. Овакви резултати показују обесхрабљујуће резултате. Истраживање је, још, показало који су кључни покретачи мотивације запослених у Републици Србији. Резултати су показали да је најзначајнији фактор који утиче на мотивацију запослених могућност коришћења сопствених вештина, а потом систем награђивања (Миленковић Николић, 2017)

ЗАКЉУЧАК

На основу свега наведеног у раду, може се установити да мотивација, уз задовољство запослених, представља основ разматрања савременог менаџмента, јер се изградњом квалитетног мотивационог система може помоћи организацији да повећа своју конкурентску способност и вредност. Може се рећи да је мотивација веома сложен феномен који утиче на велики број фактора. Разумевање питања мотивације је од суштинског значаја за схватање дејства и других чинилаца као што су систем награђивања, систем напредовања, дефинисање радног места итд. Да би се подстакло пуно радно ангажовање запослених, потребно је одредити праве начине за њихову мотивацију, тј. њихову заинтересованост за што успешнији рад и пословање.

Бројне су теорије мотивације, а које произилазе из практичне потребе за разумевањем механизма људског понашања. Ове теорије помажу да се пронађу одговарајући инструменти за повећање напора и доприноса запослених у остваривању организационих циљева, али и да се побољша квалитет радног живота у организацији. Постоје и бројне мотивационе технике, а које се у основи деле на материјалне и нематеријалне. Материјалне компензације представљају темељ и неопходну основу мотивације, али не и довољну, будући да за већину људи постају све важније тзв. потребе вишег реда, као што су развој и потврђивање властитих способности, могућност аутономије, уважавање личности, статус и друго. Ако нешто мотивише једног запосленог, то не значи да ће мотивисати и друге раднике. Зато је врло важно да се мотивацији запослених приступа индивидуално, водећи рачуна о појединачним очекивањима запослених.

Може се закључити да без мотивисаности нема ни успешне организације. Запослени са личном мотивацијом постижу боље радне резултате, али не треба занемарити ни повратну везу - већа успешност у обављању посла вишеструко делује на радника. Позитиван став према послу, манифестује се кроз повећану мотивацију за рад. А повећана мотивација за рад, доприноси остваривању како личних, тако и укупних организационих циљева, а то се манифестује успехом једне организације.

ЛИТЕРАТУРА

Adižes, J. (1999). *Adižesov bukvar za preduzetnike: priča o pet preduzeća*. Beograd: Grmeč- Privredni pregled.

Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organisational Settings*. New York: Free Press.

Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Бахтијаревић Шибер, Ф. (1999). *Менаџмент људских потенцијала*. Загреб: Голден Маркетинг.

Бодин, М. (2016). *Људски и друштвени ресурси - Хуманолошки менаџмент приступ*. Београд: Иновациони центар факултета безбедности, Академска мисао, Центар за друштвена истраживања.

Бунтак, К., Дрождјек, И., Ковачић, Р. (2013). Нематеријална мотивација у функцији управљања људским потенцијалима. *Технички гласник*, 7(2) , 203-219.

Весић, Д. (2009). *Специфични облици управљања људским ресурсима*. Београд: Институт за међународну политику и привреду.

Весић, Д. (2010). Улога менаџмента у мотивацији запослених. У: *Међународна научна конференција "Менаџмент 2010"* (стр. 264-270). Крушевац.

Видаковић, Т. (2012). Нематеријалне награде и њихов утицај на мотивацију запослених. *Часопис за економију и тржишне комуникације*, 2 (1) , 161-177.

Вукођански, И. и др. (2012). *Приручник за управљање људским ресурсима*. Београд: Савет Европе, Канцеларија у Београду.

Груот, Д. (2008). *Процена и унапређење радног учинка: питања и одговори*. Менаџерски приручник за преживљавање. Нови Сад: АЦЕЕ.

David, G., Savitch, DG. (2010). *Motivating Gen X, Gen Y Workers*. Доступно на: <https://www.entrepreneur.com/article/206502>, приступљено: 10.10.2020.

Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, Vol. 5., Issue 1 , 5361.

Gallo, A. (September, 2013). *How to Make a Job Sharing Situation Work*. Доступно на: <https://hbr.org/2013/09/how-to-make-a-job-sharing-situation-work>, приступљено: 10.10.2020.

Grinsberg, Dž., Baron, R. (1998). *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom u radu*. Београд.

Ђорђевић Бољановић, Ј. и сар. (2013). *Развој каријере и пословних вештина*. Београд.

Јовановић Божиновић, М., Кулић, Ж., Цветковски, Т. (2004). *Менаџмент људских ресурса*. Београд.

Јовановић, М. (2003). *Интеркултурни менаџмент*. Београд.

Јовановић, М. (2009). *Увод у бизнис*. Београд.

Kian, TS., Yusoff, W., Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: what are the differences among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3 (2) , 94-102.

Кулић, Ж. (2002). *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*. Београд.

Лончаревић, Р., Марић, Б., Ђорђевић Бољановић, Ј. (2008). *Менаџмент, принципи, концепти и процеси*. Београд.

Miner, J. (1980). The role of managerial and professional motivation in the career success of management professors. *Academy of Management Journal*.

Маслов, Х. (1982). *Мотивација и личност*. Београд: Полит.

Миленковић Николић, С. (2017). *Суочавање ставова о мотивацији: етички приручник за послодавце и запослене*. Београд: ХЕРАеду.

Notter, J. (2018). *Motivating Millennials (And Everyone Else for that Matter)*. Доступно на: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/03/14/motivating-millennials-and-everyone-else-for-that-matter/#7bbe32657c13>, приступљено: 25.10.2019.

Ничин, С., Нидин, Н., Грбић, Б. (2014). *Новији трендови и програми мотивације запослених. Зборник радова*

Patel, D. (2016). *10 ways to appeal to the next wave of workers: Generation Z*. Доступно на: <https://www.entrepreneur.com/article/286583>, приступљено: 25.10.2019.

Robbins, S. (1993). *Organizational behaviour- Concepts, Controverses and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. & Judge, T.D. (2013). *Organizaciono ponašanje*. 15th ed. Prentice Hall.

Радић, В., Радић, Н. (2015). Утицај мотивације запослених на перформансе организације. *Synthesis, Contemporary business and management* , 353-358.

Saraswathi, S. (2011). A study on factors that motivate IT and Non-IT sector Employees: a comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1 (2) , 72-77.

Степанов, С., Паспаљ, Д., Бутуља, М. (2016). Мотивација запослених као кључни показатељ задовољства послом. *Економија. Теорија и пракса. Год. IX, бр. 2* , 53-67.

Singh, A. (2012). *Employee motivation: a study on modern workplace*.

Certo, S. (2008). *Modern Management: Concept and Skills* . Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Comaford, C. (2018). *Why Leaders need to Embrace Employee Motivation*. Доступно на: <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2018/01/20/why-leaders-need-to-embrace-employee-motivation/#9177ba612725>, приступљено: 15.10.2019.

Чукић, Б. (2004). *Интегративни менаџмент људских ресурса*. Крушевац: ИЦИМ-Издавачки центар за индустријски менаџмент.

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

Интернет извори:

<https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2019>, приступљено: 15.10.2019.

<https://poslovi.infostud.com/poslodavci/najpozelniji-poslodavac>, приступљено: 15.10.2019.