

## Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima u organizaciji

GOCA B. JOVANOVIĆ, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd

Pregledni rad

SLAVKO A. BOŽILOVIĆ, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd

UDC: 005.32:331.101.32

DOI: 10.5937/tehnika1701117J

*Organizacije danas posluju u neizvesnom okruženju, prateći stalnim promenama i tehnološkim inovacijama. Najveći uticaj na uspešnost poslovanja imaju ljudi kao ključni poslovni resursi. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov savremene organizacije. Motivisani zaposleni danas predstavljaju strateški resurs kojima se stiče konkurentna prednost organizacije.*

**Ključne reči:** ljudski resursi, motiv, motivatori, motivacija zaposlenih, teorije motivacije, motivacione tehnike

### 1. UVOD

Razvoj nauke i tehnologije, kao i razvoj saznanja koja su menjala i određivala razvoj ljudi, uslovljavali su promenu u dominirajućem konceptu razvoja, u kojem osnovnu polugu čine više samo prirodni i ekonomski resursi nego čovek taj koji čini osnovu komparativnih prednosti. Dosadašnji koncepti motivacijskih sistema, tehnika i strategija postaju nedovoljno fleksibilni, te se savremeni koncepti strategija motivacije moraju bazirati na povećanju uspešnosti poslovanja kroz zadovoljstvo zaposlenih. Da bi čovek mogao da motiviše druge, pre svega mora biti u stanju da spozna i motiviše samog sebe, što znači da bi u organizaciji postojao motivisan kadar, mora da postoji motivisan menadžer. Zadatak menadžera je da shvati ljudsku složenost, motivacijske tehnike i da u zavisnosti od okoline izabere i primeni materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

### 2. DEFINISANJE POJMOVA

Da bi se proces motivacije za rad lakše i obuhvatnije shvatio i analizirao, potrebno je pre svega definisati osnovne pojmove: pojam motiva, proces motivacije i motivacije za rad.

Postoje različita shvatanja pojma motiva, a jedno od najčešćih ih motiv definiše kao unutrašnju pokretku snagu čoveka koja podstiče i usmerava njegovo ponašanje. Motivi predstavljaju čovekove želje i potre-

be, koji vode ka određenom cilju. Motivi koji pokreću na rad su praktično neograničeni i mogu se razvrstati prema brojnim kriterijumima.

Motivi su psihološki faktori koji pokreću na aktivnost, usmeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba. [1]

Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca. Sastoji se od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu. U savremenim uslovima motivacija je veliki izazov za menadžere. Teorije motivacije nam pomažu da dođemo do odgovarajućih rešenja ukazujući na potencijalne probleme koji se tiču ponašanja zaposlenih u radnoj sredini.

Motivacija je kompleksna pojava, pa je nije moguće jednoznačno odrediti. Motivacija je kompleksna sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji, odnosno da ona podstiče aktivnost i održava je u zacrtanom smeru. [2]

Motivacija se može posmatrati kao lančana reakcija potreba koje ljudi osećaju, a koje dovode do želja ili ciljeva kojima se teži, sve zajedno uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom. Međutim, lanac potrebe-želje-zadovoljstvo ne funkcioniše bez uticaja sledećih faktora:

1. Individualne karakteristike - predstavljaju potrebe, vrednosti, interese i stavove koje poseduju pojedinci. S obzirom na to da su ove karakteristike različite kod različitih ljudi, a utiču na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, dolazi se do zaključka da su i motivi koji podstiču ljude drugačiji. Neke motiviše novac, neke sigurnost posla, neke izazovnost zadatka,

Adresa autora: Goca Jovanović, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Cara Dušana 62-64, g.jovanovicbg@gmail.com

Rad primljen: 17.10.2016.

Rad prihvaćen: 15.11.2016.

a menadžment ljudskih resursa treba da prepozna koji motivi podstiču zaposlene u organizaciji, odnosno treba da prepozna individualne karakteristike zaposlenih kako bi podsticao one koji doprinose ostvarenju ciljeva organizacije.

2. Karakteristike posla - predstavljaju osobine posla, kao što su autonomnost, složenost i odgovornost. Prilikom raspodele poslova, menadžment mora da uspostavi sklad između u individualnih karakteristika i karakteristika posla.

3. Karakteristike organizacije - karakteristike se odnose na pravila i procedure u organizaciji, strategiju i politiku ljudskih resursa, praksu menadžmenta i sistem nagrada kojim se doprinosi efikasnosti organizacije. Ovi instrumenti treba da budu tako sastavljeni da privuku nove, kao i da zadrže postojeće zaposlene. [3]

U savremenom poslovanju poznavanje ovih motivacionih karakteristika značajno je za usmeravanje ponašanja zaposlenih, kao i za predviđanje postizanja individualnih i preduzetničkih ciljeva. Motivacioni sistem je moguće shvatiti kao sistem stimulacija koji utiče na ponašanje ljudi u organizaciji. On uključuje razvoj i primenu strategija motivisanja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. Motivacioni sistem organizacije treba da privuče i zadrži najkvalitetnije kadrove, da postigne poslovni uspeh, da podstiče kreativne i inovativne aktivnosti u radu, da osigura ostvarenje planiranih ciljeva i da izgradi participativne odnose unutar organizacije i izvan nje.

Motivacija i motivacioni sistem treba da budu uspostavljeni u svakom preduzeću i usmereni na povećanje zadovoljstva svih zainteresovanih strana, a sve radi kvalitetnijeg rada i ostvarenja ciljeva, bilo pojedina njih, bilo zajedničkih.

Motivacija za rad predstavlja sistem metoda, postupaka i radnji kojima se podstiče, usmerava i pojačava određeno ponašanje radnika u procesu rada u cilju ostvarivanja povoljnijih efekata. U osnovi svake motivacije za rad nalaze se motivi. Postoji veliki broj motiva, veoma raznovrsnih po značenju, karakteru, intenzitetu, trajnosti, po mogućnosti i načinu zadovoljavanja. Zbog toga postoje različite podelje, a najčešće su na biološke (urođene, primarne, osnovne ili bazalne) i društvene (stečajne, sekundarne, izvršne). Biološki motivi su urođeni i po pravilu potiču iz potreba održavanja života i zato su oni osnovni pokretači ljudskog ponašanja. Nastaju na osnovu bioloških potreba (potreba za hranom, vodom, spavanjem). Takođe, u biološke motive ubrajaju se i oni koji potiču na potrebi za odmorom, kretanjem, izbegavanjem bola, a tu spada i materinstvo i drugi. Biološki motivi potiču iznutra i postoje kod svakog čoveka. Zadovoljavanje ovih motiva jeste uslov opstanka čoveka i ljudske vrste.

Socijalni motivi se zasnivaju na psihološkim potrebama. Obično su to potreba za društvom i potreba za priznanjem društvu, pa se i mogu zadovoljiti samo u okviru društvene zajednice. Nezadovoljavanje tih motiva ne ugrožava opstanak čoveka već dovodi do stanja psihičke napetosti, dok njihovo zadovoljavanje olakšava razvoj i progres. Najvažniji socijalni motivi su motiv sigurnosti, motiv pripadnosti, motivi samostalnosti i uživanja, motiv samopotvrđivanja i drugi. Neki biološki motivi danas su zahvaćeni procesom socijalizacije. Ostvarivanje mnogih bioloških motiva vrši se pod uticajem društvenih, kulturnih, istorijskih i drugih faktora. [4]

Motivatori su sredstva pomoću kojih se pojedinci podstiču na određeno delovanje. Isto se ne pravi dovoljna razlika između motiva i motivatora iako je reč o pojmovima različitog značenja. Motivi su potrebe, a motivatori su sredstva za zadovoljenje tih potreba. Motivatori se nazivaju i stimulatori i podsticaji, i dele se na pozitivne i negativne. Za razliku od pozitivnih motivatora koji podstiču određene aktivnosti, negativni motivatori ih ometaju, usporavaju, onemogućavaju i otežavaju. Za radnu motivaciju poseban značaj imaju radni motivatori. [5]

Vrednost radnih motivatora zavisi i od broja zaposlenih na koje se odražavaju. Što je više zaposlenih na koje određeni motivator utiče, veća je vrednost tog motivatora. Motivator kojim se zadovoljava veći broj potreba zauzima više mesto u odnosu na motivatora kojim se zadovoljava manji broj potreba. Zadatak menadžmenta jeste da upotrebi one motivatore koji će navesti zaposlene da uspešno ostvaruju svoje potrebe u organizaciji, a ujedno i da zadovolje potrebe organizacije.

### 3. RAZVOJ TEORIJA MOTIVACIJE ZA RAD

Teorije motivacije za rad nastale su kao rezultat napora da se utiče na ponašanje ljudi, aktivira, razvije i usmeri njihov potencijal ka uspehu organizacija. Primena teorija motivacije treba da podstakne zaposlene da budu što produktivniji, efikasniji, da rade dobrovoljno i što kvalitetnije moguće jer je motivacija za rad zapravo motivacija za kvalitet.

U menadžmentu dominiraju dve osnovne grupe teorija koje se bave motivacijom za rad: teorija sadržaja i teorija procesa. Teorije sadržaja naglašavaju potrebe ljudi, odnosno akcentiraju stavljaju na motive koje zaposleni teže da ostvare u organizacijama.

Teorija sugeriše način na koji menadžeri mogu podstaći i zadovoljstvo potrebama zaposlenih na radnom mestu i veliki praktični značaj potiče iz mogućnosti da se otkriju primarni unutrašnji motivi i time zadovolje potrebe ljudi na radu. Procesne teorije su

usredsre ene na procese i na ine pomo u kojih menadžeri podsti u zadovoljstvo kod zaposlenih. Fokus procesnih teorija jesu instrumenti kojima se usmerava ponašanje ljudi ka ostvarenju organizacionih ciljeva, ime bi postignut cilj vodio ka pove anju motivacije.

Teorija potreba - Savremena teorija motivacije koja razmatra šta bi ljudi trebalo ili šta moraju da urade da bi ispunili svoje živote, posebno u odnosu na rad. A. Maslow predstavio je teoriju hijerarhije potreba u pet nivoa: fiziološke potrebe (zadovoljenje gladi, že i), potrebe za sigurnoš u (bezbednost, red, postojanost), potrebe za pripadanjem i ljubavlju (identifikovanje), potrebe za poštovanjem (ugled, samopoštovanje) i potrebe za samoaktuelizacijom li nosti.

Teorija ERG modela - Teorija motivacije koja tvri da ljudi pokušavaju da zadovolje egzistencijalne potrebe, potrebe pripadnosti i razvoja. C. Alderfer redukovao je Maslowov model motivacije s pet na tri nivoa potreba: egzistencijalne potrebe (fiziološke i potrebe za sigurnoš u), potrebe za povezanoš u i odnosima (socijalne potrebe, za ljubavlju i pripadanjem) i potrebe rasta (za samoaktuelizacijom li nosti).

Teorija tri potrebe - Teorija predstavlja da kod motivisanih ljudi postoje tri osnovna nagona: potreba dokazivanja, potreba mo i i potreba druženja ili bliskog odnosa s drugima. Ovi nagoni nisu kod svih osoba jednako izraženi.

Teorija dva faktora - Herzbergova teorija motivacije definiše da zadovoljstvo ili nezadovoljstvo ljudi na poslu izazivaju dve grupe faktora. Negativni faktori uzrokuju nezadovoljstvo i obuhvataju zaradu, uslove za rad i politiku organizacije. Pozitivni faktori uzrokuju zadovoljstvo i obuhvataju dokazivanje, priznanje, odgovornost i napredovanje.

Teorija potkrepljenja - Teorija motivacije predstavlja ideju da postoji tendencija da se ponovi ponašanje koje je donelo dobre rezultate, odnosno da se ne ponovi ono koje je donelo negativne posledice. Teorija F. Skinnera operantnog u enja jeste u tome da e ona ponašanja zaposlenih koja dovode do nagrade biti ponavljena i pre i e u navike, dok e ponašanja koja vode negativnom ishodu biti uništena. Po F. Skinneru, važnu ulogu u motivisanju igra okruženje, te je radi održavanja motivacije važno stvaranje pozitivnih promena u organizacionom okruženju. Postoje etiri metode promene ponašanja: pozitivna podrška, u enje izbegavanjem, metod gašenja i kažnjavanje.

Teorija pravednosti - Teorija motivacije na poslu predstavlja ulogu koju ima verovanje pojedinca u pravednost i korektnost nagrade ili kazne u odre ivanju njegovog rezultata ili zadovoljstva. Stacy Adam ustanovio je da u okolnostima kada menadžer ne tretira zaposlene na isti na in, dolazi do toga da e pojedinac smanjiti svoju aktivnost ili promeniti posao.

Ukoliko su dobijanja, ishodi ili nagrade pravedni u odnosu na ulaganje, pojedinac to doživljava kao pošten odnos organizacije prema njemu. U slu ajevima u kojima nema jednakosti, osoba e to doživljavati kao nepravdu, odnosno nejednakost, što može podsta i osobu da reaguje na razli ite na ine:

- Prvo - da menja vlastite inpute, zalaganja na poslu. Ukoliko osoba ose a nepravdu, jer smatra da ima manju platu nego što zasluuje, reaguje po pravilu tako da smanji svoju aktivnost. U suprotnom, kada ima ose aj da je nejednakost pozitivna, da mu je plata ve a u odnosu na plate referentnih osoba, relevantna osoba e pove ati svoj input, odnosno radno angažovanje;
- Drugo - da menja rezultate, što podrazumeva preduzimanje aktivnosti za pove anje plate ili neke druge pogodnosti;
- Tre e - da pokuša da reaguje na ose aj nepravde preko racionalizacije na kognitivnom nivou: putem promene osobe ili operacionalizacijom sopstvenog mišljenja;
- etvrto - da napusti posao, ili da pre e u drugu organizacionu jedinicu u okviru firme, ili da ode iz date organizacije.

Teorija o ekivanja - Teorija motivacije V. Vruma predstavlja model o ekivanja. Ova teorija definiše motivaciju kao proces koji usmerava osobe na racionalno ponašanje u izboru njihovih aktivnosti, odnosno na ina ponašanja. Model o ekivanja se sastoji od tri povezane komponente: ponašanje-ishod, valentnost i trud-rezultat.

Za V. Vruma, kao autora instrumentalne teorije, motivacija za izbor jednog od mogućih ponašanja jeste rezultat valense-vrednovanja posledica radnog ponašanja i instrumentalnosti predstavljene u o ekivanju pojedinca da e postignuti rezultati doprineti ostvarivanju li nih ciljeva.

Menadžeri koji žele da koriste model o ekivanja u motivaciji rada treba da obrate pažnju na izvestan broj faktora u svom odnosu sa zaposlenima: utvr ivanje nagrade koju cene svi zaposleni; utvr ivanje koji u inak, rezultat žele zaposleni da bi dobili nagradu; u inak mora biti takav da se može ostvariti; uspostavljanje veze izme u u inka i nagrade; analiza koji faktori mogu da ponište efikasnost nagrade i provera da li je nagrada adekvatna.

Teorija odre ivanja ciljeva - Teorija motivacije koja se usredsre uje na proces odre ivanja ciljeva. Model postavljanja ciljeva daje klju ne varijable i opšte odnose koji mogu voditi visokim individualnim performansama. Osnovna ideja ovog modela jeste da cilj služi kao motivator jer ljudi porede svoje performanse sonim potrebnim da se ostvari cilj. Model odre ivanja ciljeva može imati etiri faze: odre ivanje

ciljnih standarda, procenjivanje mogućnosti ostvarenja standarda, procena da li standard odgovara li tim ciljevima i standard je prihvaćen, cilj je određen, ponašanje vodi ka cilju. [6]

Edwin Locke je predstavio teoriju određivanja ciljeva na osnovu nekoliko osnovnih postavki koje su relevantne za motivaciju radnika: da se, pored organizacijskih ciljeva, mora poštovati činjenica da zaposleni, iako su članovi organizacije, imaju i svoje ciljeve; kao i da svaki radnik teži ka ostvarivanju organizacijskih ciljeva, s jedne strane ako ih razume i prihvata, a s druge strane ako ima znanja i vještine koje su potrebne za njihovo ostvarivanje. Teorija određivanja ciljeva promovira stav da postoji visok stepen korelacije između ponašanja zaposlenih i karakteristika ciljeva. Pri tome ističe da će zaposleni biti maksimalno motivisani i istovremeno posvećeni ciljevima koji imaju za njih prihvatljive performanse. Za argumentaciju stavova E. Lock je koristio rezultate istraživanja razmišljanja i ponašanja osoba različitih profesija. Ova teorija u fokus stavlja odrednicu efikasne motivacije: performanse ciljeva, posvećenost cilju i proces postavljanja cilja.

1. Performanse ciljeva - efikasno izvršavanje ciljeva je orijentacija svih - zaposlenih i organizacije u celini. Motivacija zaposlenih, prema ovoj teoriji, uslovljena je prihvatljivošću ciljeva. Da bi se to i ostvarilo, ciljevi moraju biti: precizni, značajni, prihvatljivi, realni i vremenski ograničeni.

2. Posvećenost cilju - veoma značajna pretpostavka, preduslov efikasne realizacije cilja, jeste da su zaposleni posvećeni cilju i da su sposobni da ga realizuju. Posvećenost cilju predstavlja spremnost ljudi da realizuju ciljeve i da se protive odustajanju.

3. Proces postavljanja cilja - koraci ga slede i glavni koraci: usmeravanje pažnje i akcije ka ostvarenju cilja, pojava zalaganje, pojava istrajnost i razvijanje strategija za postizanje cilja.

Pokazalo se da je posvećenost cilju velika kada je, uz složenost zadatka, prisutna visoka samoefikasnost i očekivanje da će biti ostvaren. Postoje dva tipa ljudi u odnosu na vrstu orijentacije prema cilju: ciljna orijentacija na ulazne i ciljna orijentacija na izvršenje. Ljudi ciljno orijentisani na ulazne teže da ovladaju zadatkom i stoga im je u ulazne deo cilja, dok ljudi ciljno orijentisani na izvršenje teže usavršavanju izvršenja i stoga im je ishod važan deo cilja. Ljudi ciljno orijentisani na ulazne postavljaju više ciljeve, traže dodatnu obuku i povratnu informaciju o svom izvorenju. Oni se bolje snalaze na teškim zadacima, dok su ljudi ciljno orijentisani na izvršenje bolji na lakšim zadacima. [7]

Teorija self-determinacije - SDT predstavlja širok okvir za proučavanje ljudske motivacije i mogućnosti. Teorija povezuje inherentne potrebe rasta s aktivnom

prirodom ovek koja, pri svojoj normalnosti i u naklonjenim uslovima sredine, teži da razvije autonoman stil regulacije ponašanja, kao i da integriše životno iskustvo i lične dispozicije u koherentan sistem selfa. Teorija razmatra i slučaj preteranog spoljnog pritiska koji dovodi do frustracije osnovnih potreba rasta, kao i do razvoja kontrolisane motivacije ili stanja amotivacije. Mnogobrojni rezultati istraživanja pokazuju da autonomna radna motivacija najefikasnije vodi ka boljem ishodu. Ova relacija zaslužuje više pažnje budući da je to uvek centralna tema u razmatranjima usklađivanja potencijala zaposlenog i poslovnih ciljeva organizacije.

Matteson i Ivanovski utvrdili su da autonomna motivacija ima značajan efekat na radnikovo zadovoljstvo poslom, ukupno psihološko blagostanje, apsentizam i fluktuaciju, čak i kod monotoni poslova. Gagne i Deci daju model autonomne motivacije za rad sumirajući i sve pretpostavke o potencijalnim uzrocima i posledicama autonomne/kontrolisane motivacije za rad. Teorija self-determinacije nam omogućava ne samo da bolje razumemo psihološke procese u brojnim oblastima nego i da usmeravamo programe i intervencije za poboljšanje okolnosti u kojima ljudi žive. [8]

Odnos između u SDT i procesnih teorija motivacije - Procesne teorije ističu u kogniciju kao osnovu za (samo) motivisanje i pojavu spremnosti na zalaganje. SDT ne polazi od instrumentalne vrednosti nagrade i procena verovatnoće da se ona postigne, nego zastupa stanovište da spoljašnji uticaji imaju motivirajuće dejstvo samo ukoliko su u skladu s baznim psihološkim potrebama pojedinca. Odnos između u SDT i teorije postavljanja ciljeva. Teorije postavljanja ciljeva i SDT imaju tačku zbližavanja na mestu gde obe ističu važnost sadržaja radnih ciljeva, stepen izazova koje ti ciljevi sadrže, jasnost puta za njihovo ostvarenje, kao i značaj smislenog objašnjenja važnosti cilja.

Teorija postavljanja ciljeva pretpostavlja da je individualna predstava cilja ključna za njeno maksimalno angažovanje i otuda je važno kako osoba percipira cilj i kako je taj cilj predstavljen. SDT sugeriše da i ako znamo da neki menadžer može biti uspešno motivisan ciljevima, to ne znači da će taj isti menadžer biti uspešan u njihovoj realizaciji ako na putu do njih mora da donese brojne autonomne odluke.

Teorija self-determinacije vidi dva oblika regulacije organizacijskog ponašanja (autonomni i kontrolisani) kao rezultat uticaja socijalnog okruženja (složenosti rada, radnog konteksta i klime) i individualnih razlika u kauzalnim orijentacijama.

U poređenju s drugim domenima testiranja, ova teorija je daleko manje korišćena u organizacijskim

studijama. S obzirom na potvrđeni potencijal kojim ova teorija raspolaže, može se preporučiti istraživačima organizacijskog ponašanja da ozbiljno razmotre korišćenje konceptualnih i tehničkih resursa teorije self-determinacije u svojim studijama.

#### 4. TEHNIKE I MEHANIZMI MOTIVACIJE ZA RAD

Motivacioni postupci u procesu rada povezani su s vrednostima zaposlenih i dominantnim motivacionim sistemima koji se razlikuju u društvenim i ekonomskim okvirima. Povodom uticaja tehnika i mehanizama motivisanja, veoma je važno naglasiti da idealan izbor instrumenata ne postoji. Rizike u ovom smislu je jednostavno uočiti, međutim, da bi se izbegle posledice, menadžerski zadatak jeste da dobro upozna svoje saradnike i uskladi koncept motivisanja s karakteristikama njihovih potreba. Menadžerima je neophodno dosta znanja i iskustva, pogotovo na području psihologije menadžmenta. Upravo znanja iz ove oblasti su doprinela da se ljudi bolje vrednuju i više cene u procesu rada.

Na osnovu brojnih razmatranja i analiziranja adekvatnog izbora motivatora, možemo razlikovati efekte delovanja tehnika baziranih na materijalnim kompenzacijama i nematerijalne mehanizme motivisanja.

##### 4.1. Materijalne kompenzacije

Materijalna motivacija jeste jedan od osnovnih faktora na kojima se bazira organizaciona praksa motivisanja rada. Na nju direktno utiče organizacija, njena politika i praksa. Napredovanje, simboli statusa, priznanja, plate i druge materijalne kompenzacije, vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake organizacije.

Materijalna, odnosno finansijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motivisanja koji su usmereni na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stepen materijalnih, odnosno finansijskih primanja, postoje dve osnovne vrste kompenzacija: direktni finansijski dobici, koje pojedinac dobija u novcu, i indirektni materijalni dobici, koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenih, a koje ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca. [9]

Materijalno nagradivanje temelji se na kojem treba dograditi široku strukturu motivacionih podsticaja da bi se povećao ukupni motivacioni potencijal i privlačnost radne situacije.

Materijalne kompenzacije su neophodne, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje široke motivacione osnovne različitog ponašanja unutar organizacije. Postoje pravila kojih bi trebalo da se pridržavaju menadžeri pri koncipiranju motivacionog sistema:

- akcenat mora biti na timskom izvršenju i nagradivanju i ukupnoj organizacionoj uspešnosti;
- raspodela bonusa mora biti jednostavna;
- plate rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja prilikom loših poslovnih rezultata.

Posebno treba pomenuti činjenicu da zaposleni moraju imati poverenja u celokupni sistem kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose mora pratiti dobra finansijska naknada i podsticajna plata jer je motivacija usko povezana sa zaradom. Da bi privukao nove radnike, poslodavac mora proveriti da li je njegova platna lista bolja od onih koje nude konkurenti. Politika naknada i plata mora promovisati dobre međuljudske odnose. Zdrava politika jeste platiti zaposlenog prema zaslugi, usko povezujući i njegove isplate s izvršenjem.

Za svaki deo koji se dodaje na platu u svrhu podsticanja uspešnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora postojati jasna osnova i kriterijumi da bi se motivisalo željeno ponašanje. Da bi sistem stimulacija postizao željene efekte, mora biti jednostavan, specifičan, ostvarljiv, merljiv i pravedan.

Organizacije treba da prepoznaju šta žele ostvariti nabavkom pojedine koristi i da razumeju motivacione karakteristike svake koristi za zaposlene. Sistem nagradivanja može biti individualan u zavisnosti od složenosti posla i uslova rada, kao i nivoa organizacije.

Pretpostavka efikasnog ocenjivanja radnog uinku zahteva kvalitetnu analizu radnog mesta, kao i komunikaciju između zaposlenih i menadžmenta. Zaposleni često povezuju razvoj s unapređenjem. Niske organizacione hijerarhije koje su sve prisutnije u organizacijama zbog tendencije decentralizacije, ne mogu osigurati unapređenje radnika. Stoga se strategija nagradivanja i platna struktura moraju bazirati na podsticanju individualnog unapređenja u profesionalnom i ličnom razvoju, umesto u napredovanju u hijerarhiji prema sve višim platnim nivoima.

U razvijenim ekonomskim sistemima nematerijalne kompenzacije postaju sve važnije, dok je kod nas izgleda plata na vrhu ranga motivacionih faktora. Uzrok tome nalazi se u drugačijim ekonomskim uslovima, kulturi i nasleđu.

##### 4.1.1. Plata kao faktor motivacije

Novac je najstariji i najuniverzalniji način motivisanja za rad, ali i jedan od najvažnijih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog uticaja koji ima na rad i odnose na radu. Ako se plata postavi u neposrednu funkciju povećanja produktivnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plate ne vodi i povećanju produktivnosti. Zato se delovanje

materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog uinka treba postaviti na sledeće i na in:

- materijalne nagrade moraju biti povezane s pokazateljima radnog izvršenja na koje pojedinac može uticati;
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada;
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posledicama radnog ponašanja;
- povećanje materijalne nagrade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže;
- povećanje plate mora direktno i neposredno slediti povećanje radnog uinka i poboljšanje radne uspešnosti;
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima;
- razlike u plati između dobrih i loših radnika moraju biti znatne da bi stimulisale. [10]

Osnovne komponente zarade: osnovna plata, kratkoročni (obično godišnji) stimulansi (najčešće bonusi), dugoročni stimulansi, beneficije i pogodnosti.

Osnovna plata - Plata predstavlja najvažniji element zarade koju zaposleni prima na osnovu uložene truda, rada i profesionalnih performansi. Prilikom određivanja iznosa osnovne plate menadžmenta, osnovni zahtev jeste da plata bude eksterno pravedna i time konkurentna na tržištu.

Bonusi - kratkoročne stimulacije koje imaju za cilj da motivišu menadžment na ostvarivanje što boljih performansi. Ovaj način zarade u ovim uslovima postaje sve značajniji u godinama.

Dugoročni stimulansi - osnovna svrha dugoročnog stimulansa jeste da motiviše direktora da u dugom roku poveća vrednost organizacije i da na taj način postupa u skladu s interesima vlasnika. Obično se različiti paketi akcija pod različitim uslovima daju direktorima, a osnovni mehanizam motivacije sastoji se u tome da oni jedino profitiraju ako dođe do rasta cena akcija organizacije.

Beneficije - Beneficija je obično visoko pozitivno korišćena s iznosom ostalih elemenata ukupne zarade. Direktori obično imaju veće beneficije u odnosu na ostale zaposlene. Za razliku od ostalih zaposlenih, direktori često dobijaju i polisno životnog osiguranja, dodatno penzijsko osiguranje i slično.

Pogodnosti - Pogodnosti jesu komponenta zarade koja predstavlja statusno obeležje. Postoje tri vrste pogodnosti: prvo - vezane za rad menadžera u kancelariji, drugo - vezane za rad menadžera van organizacije i treće - lične pogodnosti koje imaju posebne poreske tretmane.[11]

Politika upravljanja platom treba da definiše iznos plate, strukturu plate, deo plate koji zavisi od uinka i

uticaja tržišne politike plata. Politika plata mora da promovise i dobre međuljudske odnose, što znači da je potrebno platiti zaposlene prema zaslugi.

Značaj pojedinih komponenti u okviru ukupne zarade vremenom se menja, prema izmenama zakona i uvođenju poreskih olakšica na različite elemente zarada.

#### 4.2. Nematerijalne kompenzacije

Sistem motivacije zaposlenih, pored materijalnih kompenzacija, mora da obuhvati i nematerijalne da bi zadovoljio raznovrsne ljudske potrebe. Što više potreba zadovoljava, to je instrumentalniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne već i socijalne i psihološke (potrebe rasta i razvika pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, saradnje i socijalnih kontakata, sigurnosti, itd), neophodno je sistem materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značaj svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

Znanje i kreativnost, umesto uinka i produktivnosti u klasičnom smislu, postaju osnova efikasnosti i uspešnosti savremene organizacije, pa je logično da se pronalaze nove osnove motivisanja. Motivaciona osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja koji, pored materijalnih kompenzacija, uključuju sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova u međuljudskoj saradnji zaposlenih.

Nematerijalne strategije motivacije su:

1. Dizajniranje posla, što neki autori nazivaju i razvoj strukture posla. Poznata je činjenica da suviše visoka podela posla i specijalizacija u poslu imaju svoje negativne strane, koje se ogledaju u monotoniji, dosadi i apatiji zaposlenih. Sprovedena su mnogobrojna istraživanja s namerom ne samo da otkriju negativne posledice već i da nađu rešenja za ovaj problem. Zaključak do koga je većina autora došla jeste da dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla na pravi način mogu da smanje navedene posledice specijalizacije i da dodatno motivišu zaposlene. Najpoznatije strategije motivacije kroz dizajniranje posla koje obavlja pojedinac su:

a) Strategija rotacije posla - Planirano i vremenski ograničeno menjanje posla zaposlenog i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu s njegovom sposobnostima i stručnošću.

b) Strategija proširivanja posla - Proširivanje i dodeljivanje poslova zaposlenom, čime se poveća odgovornost zaposlenog i njegova zainteresovanost za posao.

c) Strategija obogaćivanja posla - Davanje većih ovlašćenja zaposlenom u smislu odlučivanja o metodama i načinu rada, povećanje odgovornosti zaposlenog, povećanje saradnje s kolegama, sagledavanje uloge koju zaposleni ima u stvaranju dodatne vrednosti organizacije kao celine.

2. Participacija zaposlenih - Uključuje zaposlene u procese donošenja odluka. Najčešće se primenjuje kao participacija u rešavanju problema i participacija u upravljanju pomoću ciljeva.

3. Opunomoćivanje - Jedna od najnovijih strategija podsticaja motivacije zaposlenih. Podrazumeva proces podele moći s drugima tako da opunomoćeni zaposleni imaju osećaj odgovornosti, svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi na što efikasniji način.

4. Fleksibilni oblici radnog vremena - Praksa je potvrdila ono što sve veći broj autora navodi u svojim radovima, a to je da fleksibilni oblici radnog vremena ne samo da povećavaju produktivnost zaposlenih nego ih dodatno motivišu i podstiču na efikasan rad.

5. Prilagodavanje organizacione kulture - Pod organizacionom kulturom podrazumevamo sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i norme ponašanja koje su članovi organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Organizaciona kultura je veoma važna za bilo koju vrstu promena u samoj organizaciji. Svaki način iniciranja promena unutar organizacije zahteva promenu organizacione kulture, odnosno mentalnog sklopa organizacije.

U kontekstu organizacione kulture kao faktora motivacije zaposlenih, činjenica je da će ovakvu ulogu odigrati samo organizaciona kultura koja uvažava svoje zaposlene, neguje atmosferu poverenja i saradnje, poštuje i nagradjuje kreativnost, inovaciju, veštine i znanje, afirmiše konstantno učenje i usavršavanje, vrednuje rad zaposlenih i rezultate njegovog rada, neguje entuzijazam zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom. [12]

Menadžeri i stil menadžmenta su vrlo važni inicijatori izgradnje motivacijskog sistema. Osnovni zadatak menadžera jeste da motiviše zaposlene za ostvarivanje optimalnih rezultata rada. Dobre menadžere karakteriše iskustvo pouzdanosti kada i koje teorije i postupke treba primeniti za motivisanje zaposlenih da bi se dobili najbolji radni efekti.

Dešava se da je na početku radnog zadatka zaposleni visoko motivisan, a da u sredini ili pri kraju radnog procesa dolazi do pada motivacije. Menadžer, pored poznavanja vlastitog područja delovanja, mora da razume i psihološku strukturu individue, njene potrebe i probleme.

Zbog toga postoje određene smernice kojih bi menadžeri trebalo da se pridržavaju pri izgradnji kvalitetnog motivacijskog sistema: povezati zaposlene s poslovima, koristiti ciljeve kao određene zadatke za zaposlene, individualizovati nagrade, povezati nagrade s radnim uspehom i ne zanemarivati uticaj plata na motivaciju zaposlenih.

## 5. VOĐENJE KROZ MOTIVISANJE

Politika upravljanja u organizacijama odnosi se na postupke i delovanja u svrhu sticanja, razvijanja i korišćenja moći i kako bi se postigao željeni cilj. Značajnu ulogu u motivisanju zaposlenih imaju menadžeri koji svojim potencijalom utiču na zaposlene da vredno i aktivno rade na ostvarivanju ličnih i profesionalnih ciljeva. Najvećim kvalitetom menadžera smatra se sposobnost rešavanja kompleksnih pitanja motivacije zaposlenih, koja utiče na poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta. Motivacija zaposlenih se ostvaruje u svakodnevnom ponašanju i zajedničkom radu menadžera i zaposlenih. Na motivisanje pojedinaca utiče više faktora interne i eksterne prirode. U faktore interne prirode spada unutrašnja snaga, kao što su osobine njegovog karaktera, trenutna raspoloženja i radne navike.

U eksterne faktore spadaju karakteristike radne sredine, nagradivanje prema uslugama, klima međuljudskog uvažavanja i poštovanja. Uspešno vođenje zaposlenih u organizaciji podrazumeva kontrolu i poboljšanje eksternih uslova u skladu s njihovim potrebama i mogućnostima organizacije. Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje jesu osnovne potrebe članova organizacije, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

Zaposleni bi trebalo da budu upoznati s određenim povratnim informacijama koje se odnose na njihove performanse, što bi im pomoglo u postizanju njihovih ciljeva. Ove povratne informacije su korisne jer omogućuju zaposlenima da prilagode sopstvene nivoe truda i napora kako bi postigli postavljene ciljeve. Povratna informacija može biti data u obliku grafikona ili tabele, koji prikazuju performanse tokom radnog vremena. Povratna informacija ne samo da omogućuje zaposlenima da procene svoja postignuća već im takođe pruža i motivaciju za dalje ostvarenje postavljenih ciljeva.

Postavljanje ciljeva je samoan proces za razmišljanje o sopstvenoj idealnoj budućnosti i za motivisanje da se ta vizija budućnosti pretvori u stvarnost. Pravilno postavljeni ciljevi mogu biti izuzetno motivišući. Potrebe su najvažniji motivacijski faktori koje treba imati u vidu u radu sa članovima organizacije. Vođenje podrazumeva poznavanje vrste, obima i rang pojedinih potreba kod pojedinca i grupa.

Sa stanovništva menadžera od velikog je značaja činjenica da na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koja se sastoji iz sposobnosti, osobina ličnosti i znanja, i može da inspiriše lojalnost i entuzijazam kod onih koje vodi.

Na osnovu toga potrebno je identifikovati njihove potrebe jer od toga zavisi izbor koncepta motivisanja. Potrebe pojedinca se ne mogu zadovoljiti na isti način

i u isto vreme. Prioriteti zadovoljavanja potreba nastaju u skladu s kompromisom interesa pojedinca, na o ekivanju da e sve potrebe do i na red u skladu s materijalnim mogu nostima organizacije.

Organizacija kao celina treba da obezbedi kontekst unutar kojeg se mogu dosti i visoki nivoi motivacije obezbe enjem inicijativa i nagrada, zadovoljavaju eg posla i mogu nosti za u enje i napredovanje.

Opstanak organizacije podrazumeva ravnotežu interesa i izvesnu srazmeru izme u ostvarenja potreba, kako zaposleni ne bi postali ravnodušni prema radu i rezultatima rada, pre svega prema zadatku koji treba posti i.

## 6. ZAKLJU AK

U oblasti upravljanja ljudskim potencijalima moti- vacija se izdvojila kao temeljan i pouzdan mehanizam za rešavanje organizacionih problema i sredstvo koje snažno doprinosi poboljšanju radnog morala, samopo- uzdanja i zadovoljstva zaposlenih na radu. Zbog toga su organizacije posebno zainteresovane da inspirišu svoje zaposlene i posredstvom pravilne motivacije podstaknu na dodatno angažovanje. Motivacija zapo- slenih je centralna oblast upravljanja u organizaciji, jer ima direktan uticaj na produktivnost, kvalitet usluga, rast, razvoj i opstanak organizacije.

Modeli procesa motivacije fokusirani su na psihološke procese koji motivišu zaposlene na odre eno ponašanje, za razliku od modela sadržaja koji se bave sadržajem motivacije. Može se re i da su teorije, pristupi i koncepti o ponašanju i motivaciji zaposlenih nastali kao odgovor na menadžerski izazov da se prona e na in za upravljanje ponašanjem ljudi u procesu upravljanja kvalitetom u proizvodnom procesu, kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Za menadžment organizacije je od izuzetne važ- nosti da prepozna profil motivacije svojih zaposlenih. Sistem motivacije mora da bude takav da dugoro no zadrži visokokvalitetnu radnu snagu i podstakne zaposlene da se maksimalno angažuju. Produktivnost rada zavisi direktno od stepena motivisanosti zapo- slenih.

Svojim prisustvom motivaciona komponenta ne može zameniti dejstvo indikatora kao što su stru nost, organizacioni uslovi i sli no. Me utim, ukoliko moti- vacija nedostaje, to može predstavljati izvor velikih problema, pogotovo u pogledu efikasnosti rada.

Kako bi potencijal zaposlenih došao do izražaja i bio prepoznat, potrebna je odre ena klima u orga- nizaciji i okruženje koje e zaposlene podsta i na kre- ativnost. Menadžment treba da taj potencijal prepozna i da takvom pojedincu obezbedi uslove za razvoj kreativnosti.

U novije vreme, nematerijalna kompenzacija se nametnula kao dominantan oblik upravljanja poten- cijalima ljudi na radu. Radikalne promene u stavu zaposlenih prema finansijskim oblicima motivisanja posledice su sve ve e potrebe da se zaposleni razviju i podsti u u pravcu koji e obezbediti njihov dugoro ni napredak u karijeri, jednostavno putem promovisanja vrednosti baziranih na znanju i potrebama stalnog li nog unapre enja. Zaposleni se daleko više angažuju kada imaju slobodu da koriste i razvijaju, ali i kroz svoj rad primenjuju ste eno znanje, talenat i veštine. Današnje organizacije razvijaju se u potpunosti u skladu s tim koliko ulažu u svoje zaposlene i koliko ih inspirišu. Zato je posebno važno pravilnom motiva- cijom, uvo enjem i koriš enjem motivatora u radnoj sredini i uz dobru li nu komunikaciju na svim nivoima poboljšati radni u inak i produktivnost. Osnovna pre- poruka je zadržati dobre rezultate u oblastima gde je uo eno da su zaposleni zadovoljni, a u isto vreme treba efikasno raditi na poboljšanju rezultata u oblastima gde se pokazalo da postoji mogu nost za unapre ivanje i dalji razvoj.

Zadovoljstvo zaposlenih klimom, kulturom, uslo- vima na poslu, adekvatnim nagra ivanjem za dobar rad i zalaganje, rezultat su napora organizacije da obezbedi uslove za postizanje zacrtanih ciljeva. Savremene or- ganizacije treba da prate sve promene na tržištu i razvoj tehnoloških dostignu a, da bi se mogle prilago avati novim, promenljivim tržišnim i tehnološkim zahte- vima.

## LITERATURA

- [1] Kordi B, Pajevi D, *Opšta psihologija sa socijalnom psihologijom*, Centar za primenjenu psihologiju, Be- ograd, 108, 2007.
- [2] erovi S, *Upravljanje ljudskim resursima u hote- lijerstvu*, Beograd, 209, 2012.
- [3] Martinovi M, Tanaskovi Z, *Menadžment ljudskih resursa*, Užice, 96, 2014.
- [4] Maši B, *Menadžment*, Beograd, 2010.
- [5] erovi S, *Upravljanje ljudskim resursima u hote- lijerstvu*, Beograd, 2013.
- [6] erovi S, *Upravljanje ljudskim resursima u hote- lijerstvu*, Beograd, 2013.
- [7] Maši , B. *Menadžment*, Beograd, 2010.
- [8] Vallerand R. J, Pelletier L. G. & Koestner, R. *Refle- ctions on self-determination theory*, Canadian Psy- chology, 2008.
- [9] erovi S. *Upravljanje ljudskim resursima u hote- lijerstvu*, Beograd, 212, 2013.



- [10] Petrović S. *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd, 212, 2013.
- [11] Martinović M, Tanasković Z, *Menadžment ljudskih resursa*, Užice, 96, 2014.
- or ević Boljanović J, Pavić S. Ž, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 203-204, 2011

## SUMMARY

### MOTIVATION AND POLICIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

*Organizations today operate in an uncertain environment, accompanied by constant change and technological innovation. The greatest impact on performance as the key feature of human resources business. Motivation and employee satisfaction becoming the basis of a modern organization. Motivated employees today represent a strategic resource which confer a competitive advantage of the organization.*

**Key words:** *human resources, motivation, incentives, employee motivation, motivation theories, motivational techniques*