Inženjering procesa motivacije zaposlenih

Bojana Pavlović¹

¹Fakultet za inženjerski menadžment, office@fim.rs

Apstrakt: U svakom trenutku čoveka pokreću više različitih motiva. U radnoj situaciji nismo uvek u mogućnosti, iz različitih razloga, da sledimo svoje potrebe i motive. Ponašanje čoveka u procesu rada je veoma često nepredvidivo i veoma teško ga je razumeti. Pre svega to se odnosi na radne situacije u kojima nisu u potpunosti jasne propozicije i gde ne postoje zajednički interesi i vrednosti. Ne postoje trajne formule za motivaciju zaposlenih, nema kalkulacija koje donose trenutne uspehe u motivisanju, nema pravila koja važe u svakom pojedinačnom slučaju. Područje upravljanja ljudskim resursima se u obalsti motivisanja zaposlenih suočava sa nizom problema na koje ne zna uvek prave odgovore. Današnji menadžeri imaju složen zadatak da se i sami pripreme za nove oblike promene na promene, za samomotivisanje i da tek tada mogu ozbiljno da se pozabave motivisanjem zaposlenih. Promene u poslovnom svetu koje se svakodnevno dešavaju, kreću se u pravcu traženja mogućnosti za život kojim bi čovek današnjice bio zadovoljniji.

Ključne reči: Motivacija, emocija, inženjerski menadžment, motivacija za rad, motivacija za kvalitet

Motivation Engineering of Employees

At any moment, people start different motives. In the work situation, we are not always able, for various reasons, to follow our needs and motives. Man's behavior in the work process is very unpredictable and very difficult to understand. First of all, this refers to working situations in which there are not completely clear propositions and where there are no common interests and values. There are no permanent employee motivation formulas, there are no calculations that bring current motivation success, there are no rules that apply in each individual case. The human resource management area faces a number of problems in the margins of employee motivation, which it does not always know how to answer. Today's managers have a complex task to prepare themselves for new forms of change for change, for self-motivation, and only then can they seriously deal with the motivation of employees. Changes in the business world that happen every day are moving in search of opportunities for life that would make the man happy today.

Key words: Motivation, emotion, engineering management, work motivation, quality motivation

Uvod

U današnje vreme za većinu ljudi simbole uspeha predstavljaju fizičke tj. materijalne stvari. Svaki čovek živi u tri ravni svoga postojanja:

- Spiritualnu – najvišu ravan – čine misli;
- Intelektualnu – srednju ravan – čine ideje;
- Materijalnu – najnižu ravan – čine fizičke stvari.

Da bi čovek uspeo i zadovoljio svoj ego, vitalni centar svesti ili svoje vidljivo ja, nije dovoljno da se ostvari samo u najnižoj ravni. Uspeh je upravo na najvišem nivou, da čovek svojim mislima dokuči šta je ono što je svrha i smisao njegovog života, a potom da pronađe put i način kroz idejnost kako da postigne određeni rezultat.

Rezultat se postiže neprekidnim kretanjem čovekovog organizma tj. pokretanjem organizma na aktivnost. Bilo da aktivnost predstavlja zadovoljenje najosnovnijih i egzistencijalnih potreba, kao što su voda, hrana, san, odeća i druge pa preko potreba sigurnosti za osećanjem zaštite od opasnosti, sigurnost od ekonomskih poteškoća i potreba za sigurnim poslom, pa potreba da se bude u društvu drugih ljudi,

da se bude prihvaćen tačnije rečeno socijalizovan, da se bude dostojanstven, poštovan, samopoštovan, stručan, priznat od strane socijalnog okruženja, pa sve do onih najviših potreba za ostvarenjem sopstvenih potencijala tj. samoaktualizacijom, ljudski organizam je u stalnom pokretu. Za postojanje tih pokreta i uopšte aktivnosti ljudskog organizma zadužena je motivacija.

Slika 1: Maslovljeva teorija potreba (Izvor: Rot, 2017, strana 285)

Motivacija predstavlja jedan od najopštijih pojmova koji se odnose na pokretanje čovekovog organizma. Ali u svakom tom pokretu ona nije sama. Ima puno svojih pomoćnika koji joj pomažu u toj aktivnosti a to su osnovni pojmovi motivacije:

1. Potreba – nedostatak određenih materija u organizmu i nužnost da se one nadoknade u cilju normalnog funkcionisanja organizma i održavanja života. Opisana potreba je fiziološka ili organska potreba. A pored nje postoji i psihološka potreba tj. ono što čoveku psihološki nedostaje.
2. Nagon – svako svesno doživljavanje potrebe kao što je glad, žeđ, itd.
3. Želja – predstavlja jedan privlačan cilj koji treba da zadovolji postojeću potrebu i usmerena je na određen, konkretan objekat. Javlja se kada uz potrebu i nagon postoji predstava privlačnog cilja koji može da zadovolji postojeću potrebu.
4. Težnja – predstavlja neodređeni motiv i ona je usmerena ka nekoj vrsti objekta.
5. Namera – vezana je za volju radnju i odluku. Ukoliko postoji motiv, svesno voljno prihvatanje tog motiva i postavljanje cilja koji treba da se ostvari, onda govorimo o nameri (Rot, 2017).

Motivacija u inženjerskom menadžmentu

Motivacija je jedna od važnijih tema u oblasti inženjerskog menadžmenta. Razlog tome je vrlo jednostavan, jer organizacije ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i menadžeri iz oblasti inženjerstva u njima ostvaruju svoje radne učinke.

Ostvarivanje učinaka zaposlenih i menadžera je rezultat 3 grupe faktora:

1. Spособnosti zaposlenih da ostvare učinak;
2. Šanse zaposlenih da ostvare učinak;
3. Volja ili motivacija zaposlenih da ostvare učinak.

Spособnost zaposlenih da ostvaruju učinke se postiže njihovim obrazovnjem i obukom na poslu. Prilikom zaposlenima da ostvaruju učinke pruža organizaciona struktura preduzeća. Međutim, može zaposleni da bude kompetentan za ostvarivanje učinaka, možda mu organizacija omogućuje ostavljenje učinaka - ipak sve to neće vredeti ukoliko on sam nije motivisan za ostavljenje učinaka (Goleman, 1997; Dil, 1978; Bojanović, 1979).

Mnogo je puta dokazano da motivaciju prate razne emocije i motivi. Ove dve reči predstavljaju termine oko čijeg tačnog značenja se psiholozi i filozofi spore više od jednog veka. Jedno je sigurno tačno a to je da koren reči *emocije* i *motivi* potiče od latinskog glagola *motere* što znači *kretati se, kretati se unapred*, što bi dalje značilo da je tendencija za delanjem prirođena svakoj emociji ili motivu. Emocije

su ono što nas pokreće da ostvarimo svoje ciljeve, one hrane našu motivaciju a motivi za uzvrat pokreću našu percepciju i oblikuju naše aktivnosti. Sama motivacija je emocionalna sklonost koja vodi postizanju i ostvarenju ciljeva a ujedno ih i olakšava. Emocija je i bilo koje uzrujavanje ili uznemirenje uma, osećanja, strasti. Ona je i bilo kakvo mentalno stanje besa ili nespokojstva. Kao i osećanja i raznolika mišljenja, psihološka ili biološka stanja i raspon mogućnosti ponašanja. Znači emocije su ono što nas pokreće da ostvarimo svoje ciljeve, one na neki način hrane našu motivaciju (Goleman, 1997; Dil, 1978; Bojanović, 1979).

U zavisnosti od situacije u kojoj se nalazimo naše emocije se formiraju u skladu sa dosadašnjim načinima na koje smo naučili da ih usvajamo i obrađujemo i od načina na koje nas je socijalno okruženje usmerilo da ih iskazujemo. Veoma često naše emocije zavise i potiču od određene vrste iskrivljenog mišljenja zasnovanog na predubedenju. Predrasuda je da mišljenje znači odsustvo emocionalnosti, kao što je i predrasuda da su emocije odsustvo mišljenja. Emocija veoma često prati moćnu i neargumentovanu misao koju možemo definisati kao izvesnu vrstu prinudnog razmišljanja zasnovanu na pogrešnim opažanjima koja je često praćena i specifičnim telesnim reakcijama i spremnošću za akciju koja nije uvek razumna.

Da bismo izbegli reagovanja sa kojima ni sami kasnije nismo saglasni, veoma je važno jasno prepoznati i negovati mišljenje koje ne dovodi do razvoja pogrešnih emocija i loših doživljaja. To mišljenje je zasnovano na objektivnim činjenicama koje se suprotstavljaju subjektivnoj proceni i njime smanjujemo mogućnosti za konflikte sa okolinom i lakše i brže definišemo sopstvene ciljeve. Ozbiljnije, naučno bavljenje motivacijom, počinje tek sa razvojem industrije, početkom tridesetih godina prošlog veka i doživljava kulminaciju poslednjih tridesetak godina (Goleman, 1997; Dil, 1978).

Visoka motivisanost zaposlenih u kompanijama razvijenog sveta nije povezana samo sa povećanjem postojeće konkurentnosti - ona se smatra suštinskim elementom dugoročnih planova za 21. vek. Izučavanje motivacije za rad u osnovi ima dva najvažnija cilja:

- poboljšanje efikasnosti, kreativnosti i kvaliteta rada
- humanizovanje uslova rada, to jest poboljšanje kvaliteta radnog života.

Šta je motivacija za rad a šta je motivacija za kvalitet?

Postoje brojne i različite definicije motivacije za rad. Za operativnu upotrebu pogodna je definicija prema kojoj motivaciju za rad čine faktori koji pokreću, organizuju, usmeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti. Služeći se jezikom inženjera menadžmenta, motivaciju možemo definisati kao ono čime se obezbeđuje da se ljudi ponašaju na poželjan način, čime se postižu ciljevi organizacije i istovremeno zadovoljavaju potrebe zaposlenih ili još kraće: motivacija je sposobnost rukovodioca da iz prosečnog saradnika izvuče maksimum.

Motivisanje se određuje još i kao:

- Podsticanje, uticaj, inspirisanje i stimulisanje osoblja;
- Obezbeđenje smisla dobrog rada zaposlenima;
- Obezbeđenje uslova da zaposleni žele da rade;
- Obezbeđenje zaposlenima da se osećaju dobro zato što su dobro radili.

U svim ovim menadžerskim definicijama motivacije i motivisanja uočava se „dobitno - dobitna“ kombinacija:

- Ljudi svojim potencijalom (znanjima, sposobnostima, ponašanjem) doprinose ostvarenju ciljeva organizacije;
- Za uzvrat, organizacija im omogućava da ostvarenjem njenih ciljeva, ostvare lične i profesionalne ciljeve (Goleman, 1997; Dil, 1978).

S obzirom da je kvalitet jedan od atributa rada, definicije motivacije za rad primenljive su i na motivaciju za kvalitet. Tako, analogno definiciji motivacije za rad, motivaciju za kvalitet čine faktori koji pokreću, organizuju, usmeravaju i određuju kvalitet radne aktivnosti. Da bi se bolje razumeo pojam motivacije za kvalitet, mora se uzeti u obzir definicija kvaliteta. Pod kvalitetom se podrazumevaju ukupne karakteristike nekog proizvoda, usluge, posla, koje su u stanju da zadovolje

iskazane potrebe kupca, potrošača, klijenata, kao i potrebe koje se podrazumevaju (ISO 9000:2000 Sistemi menadžmenta kvaliteta - Osnove i rečnik). Pri tom, standarde kvaliteta radne aktivnosti postavlja organizacija vodeći računa da njeni proizvodi i/ili usluge zadovoljavaju potrebe proizvođača, kupaca, klijenata. Kvalitet kao cilj organizacije pred zaposlene stavlja maksimalne zahteve, pa shodno datim menadžerskim definicijama motivacije, organizacije koje žele da ostvare kvalitet moraju maksimalno da ulažu u zaposlene i da obezbede uslove za zadovoljavanje njihovih ličnih ciljeva i potreba (Goleman, 1997; Dil, 1978).

Posmatrano u ravni psiholoških saznanja motivacija za kvalitet se zasniva na unutrašnjim motivima, motivu postignuća i potrebi samoaktualizacije. Za aktiviranje ovih motiva potrebno je da prethodne, osnovnije potrebe - egzistencijalne potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe - budu zadovoljene do odgovarajućeg nivoa. Drugim rečima - motivaciji za kvalitet odgovara ambijent u kome vlada atmosfera podrške i podsticajna saradnička klima, a ne ugroženost, strah i nesigurnost. Odnos između motivacije za rad i motivacije za kvalitet je takav da organizacija može do izvesnog stepena da reši problem motivacije za rad (u smislu kvantiteta), a da ne reši problem motivacije za kvalitet. Međutim, ako problem motivacije za rad nije rešen teško da može biti govora o motivaciji za kvalitet. Naša preduzeća, institucije upravo se nalaze u ovoj drugoj situaciji. To praktično znači da se kod nas pri rešavanju problema motivacije za kvalitet mora početi od rešavanja „klasičnih“ problema motivacije za rad.

Motivacija za rad i motivacija za kvalitet uslovljene su nizom međusobno povezanih faktora kao što su:

1. Individualne karakteristike pojedinca - unutrašnji motivi, motiv postignuća, stavovi, potrebe, interesi;
2. Aspiracije, sposobnosti, osobine ličnosti;
3. Karakteristike posla - vrsta posla, stepen samokontrole, odgovornost, autonomnost, složenost rada;
4. Kreativnost;
5. Karakteristike šire radne sredine i ukupne klime u organizaciji - organizacionog ambijenta – rukovođenje;
6. Organizacija, komunikacije, međusobni odnosi;
7. Nivo i karakteristike tehnološkog i ekonomskog razvoja;
8. Društveno - ekonomski odnosi i sistem vrednosti, kultura, religija, geografsko područje.

Inženjer menadžmenta nije u mogućnosti da u istoj meri kontroliše dejstvo svih ovih grupa faktora. On, međutim, mora da ih poznaje i da upravlja onim faktorima koji su pod njegovom ingerencijom. To se pre svega odnosi na individualne karakteristike pojedinca, karakteristike posla i karakteristike organizacionog ambijenta. Kvalitet traži celog čoveka, potpunu predanost ostvarenju postavljenih ciljeva i standarda i njihovo stalno preispitivanje i unapređivanje. Kvalitetu teže zaposleni kojima uspešno obavljanje posla samo po sebi predstavlja zadovoljstvo.

Kao što je već gore navedeno, motivacija za kvalitet se, teorijski gledano, zasniva pretežno na unutrašnjim (intrinzičnim) faktorima karakterističnim za pojedinca; zatim na motivu samoaktualizacije i motivu postignuća. Kvalitetu teže zaposleni kojima uspešno obavljanje posla samo po sebi predstavlja zadovoljstvo. U osnovi, ova vrsta motivacije se može smatrati određenom strukturom stavova i vrednosti, koja predstavlja opštu radnu, a može se reći i opštu životnu orijentaciju ljudi. To je svojevrsna, stečena i relativno stabilna tendencija ka određenim oblicima ponašanja u ostvarenju opštih i internalizovanih (usvojenih) ciljeva.

Ličnosti sa izraženom unutrašnjom motivacijom, motivom postignuća i potrebom samoaktualizacije imaju sledeće bitne karakteristike:

- Vole situacije u kojima mogu da preuzmu ličnu odgovornost za rešavanje problema;
- Oslanjaju se na lične sposobnosti i zalaganje, a ne na sreću ili nešto drugo;
- Teže da postavljaju umerene ciljeve i preuzimaju rizik, jer aktivnost bez rizika nije izazov, a isto tako preveliki rizik umanjuje šansu da se ostvari cilj.
- Imaju jaku potrebu za povratnim informacijama o postignutom rezultatu.

Iako organizacija realno nije u mogućnosti da zapošljava samo ljude sa visokorazvijenim motivom postignuća i samoaktualizacije, a istina nisu ni svi poslovi u organizaciji pogodni za ispoljavanje ovih

motiva, nije dobro da se pojedinci sa nedostatkom inicijative i samostalnosti nađu na rukovodećim mestima i na kreativnim poslovima, kao i da većina saradnika bude nesamostalna i sa nedovoljno izraženim motivom postignuća.

U većini naših društvenih preduzeća i inicijativa je upravo takav slučaj. Opšta je ocena da su ljudi u društvenim preduzećima nenaviknuti, neobučeni i nemotivisani za samostalan rad. Da li je to zbog toga što se direktor možda nije setio da im da određena ovlašćenja ili jednostavno nemaju dovoljno hrabrosti i smelosti da prihvate odgovornost posla kojim se bave. Mora se pretpostaviti da je to posledica dejstva sistemskih faktora iz ranijih perioda (neselektivnog prijema, neadekvatnog obučavanja, sigurnosti radnog mesta za svakoga, kao i dominacije autokratskog stila rukovođenja, a u velikim sistemima i preterane parcijalizacije rada). Ovo je jedan od najvećih problema koji se mora rešavati u procesu tranzicije. Kavlitet, uz poštovanje standarda traži samostalnost, samoinicijativu od svakog saradnika u granicama omeđenih prirodom posla i ulogom u organizaciji (Grubić, 2004, Vujić, 2003).

Motivacija i selekcija

Inženjer menadžmenta u okviru svoje organizacije mora da utvrdi relevantna svojstva i kriterijume za izbor zaposlenih na osnovu zahteva posla i njegove uloge, a u tome joj veliku pomoć pruža motivacija i selekcija radnika.

Među svojstvima treba da se nađu:

- Osobine ličnosti;
- Motivacija (unutrašnja).

U utvrđivanju svojstava treba da učestvuju:

- Psiholog;
- Stručnjak iz kadrovske funkcije;
- Neposredni rukovodilac;
- Stručnjak, dobar poznavalac posla za koji se bira radnik.

Metod selekcije u domenu motivacije

- Odgovarajući testovi ličnosti i motivacije;
- Intervju.

Ima mišljenja da je traganje za pokazateljima motivacije radnika pri prijemu uzaludan posao, tj. da svi ljudi mogu biti motivisani ako im se obezbedi odgovarajući ambijent. Korisnije je, međutim, poći od teze da se i motivacija "normalno distribuira", što znači da organizacija treba da se „brani“ od ekstremno nemotivisanih ljudi za rad. Dobra selekcija, naravno, ne oslobađa menadžment od potrebe za primenom ostalih tehnika upravljanja ljudskim resursima, uključujući i izgradnju odgovarajućeg motivacionog ambijenta.

Neka pitanja za utvrđivanje motivacije pri prijemu novih radnika:

- Šta vas motiviše da uložite više rada? (novac)
- Koja su vaša najveća 2 - 3 uspeha koja su vam pružila zadovoljstvo i zašto?
- Zašto mislite da ćete biti uspešni u ovom poslu?
- Zašto vi smatrate da ste dobri za ova posao?
- Kakav tip rukovodioca iz vas može da izvuče ono najbolje?
- Ispričajte mi nešto o situaciji kada ste imali podršku u poslu?
- Koju najvažniju dobrobit očekujete od svoje karijere?
- Šta po vašem mišljenju određuje uspeh pojedinca u firmi?
- Da li više volite da radite u timu ili samostalno?

Motivacija i obučavanje

Treba imati u vidu da je za uspešno motivisanje važna kvalitetna selekcija prema svim relevantnim kriterijumima, a ne samo prema posedovanju unutrašnje motivacije i motiva postignuća. Čoveka koji po svojim ukupnom sposobnostima, znanjima, veštinama i ostalim karakteristikama ne odgovara zahtevima posla teško je motivisati. Pored selekcije, važno je kasnije stalno obučavanje i obrazovanje. Postoji tesna veza između motivacije i posedovanja znanja, odnosno veština za određene poslove.

Onaj ko ne zna da radi, ili nema iskustva pokazuje po pravilu manje spremnosti (ima negativan stav) i nižu motivaciju i obrnuto - onaj koji ima pozitivan stav prema poslu brže uči i stiče iskustvo. Kod nas se nedovoljno pažnje poklanja i obučavanju i motivisanju. O motivaciji se nešto češće govori pri tom je redak slučaj da se prvenstveno ispita potreba za obučavanjem za rad na novim poslovima, a onda se pristupi motivisanju. U najnovijem standardu ISO 9004:2001, tačka 6. 2. 1 - uključivanje osoblja, prva alineja je - obezbeđenje stalne obuke i planiranje karijere osoblja.

Upravljanje u 21. veku

U proteklih sto godina rad se od serijske proizvodnje na traci transformisao u jedan daleko kreativniji posao, gde su mašine preuzele sve repetitivne, rutinske poslove, omogućavajući ljudima da se posvete onim delovima poslovnih procesa koji traže kreativnost, prilagođavanje i inovaciju. U toj novoj ekonomiji glavni zadaci inženjera menadžmenta su takođe potpuno promenjeni. U serijskoj proizvodnji i „starijoj ekonomiji“ glavni zadaci rukovodilaca bili su uspostavljanje jasno definisanog sistema i poretka, a potom što preciznija kontrola poštovanja tog sistema. U novoj ekonomiji glavni zadatak inženjera menadžmenta je da stalno razvija potencijale svakog zaposlenog i da za izvršavanje svakog novog poslovnog zadatka odabere upravo onu grupu radnika koja će posedovati optimalan skup sposobnosti za izvršenje tog zadatka. Za rukovodioca širom sveta glavni izazov u vremenu je upravo motivacija zaposlenih. Sve drugo se lako kupuje u globalnoj ekonomiji, u kojoj je protok novca apsolutno slobodan. A kao i inače u životu, najvrednije stvari nemaju cenu i ne mogu se kupiti a upravo ljudi predstavljaju najvredniji kapital.

Pitanje motivacije i zapošljavanje novih radnika

Već pri zapošljavanju novih radnika, inženjer menadžmenta vodi računa o tome šta ih motiviše, koliko je to u skladu sa poslovima koje treba da obavljaju i kako će se uklopiti u način poslovanja u preduzeću i odnose koji u preduzeću vladaju. Kako biste to ustanovili, na intervjuu treba postaviti neka od sledećih pitanja:

- U kakvim uslovima i okruženju na radnom mestu mislite da biste bili najproduktivniji i najsrećniji?
- Kakve ste ciljeve postavili sebi? U karijeri i inače u životu?
- Kako biste opisali uspeh u karijeri? Šta je ono što bi trebalo da postignete u karijeri da biste kada pođete u penziju svoju karijeru opisali kao uspešnu?
- Opišite situaciju u kojoj ste motivisali nekog od svojih kolega/prijatelja?
- Zamislite da ste dobili prestižnu nacionalnu nagradu. Za šta biste i u kojim okolnostima tu nagradu mogli da dobijete?

Odgovori koje će kandidati dati na ova pitanja pomoći će vam da izaberete najbolje kandidate za tražene pozicije. Pomoći će vam da nekog ko voli da radi sam i bez uznemiravanja ne zaposlite na poziciju koja zahteva stalnu komunikaciju sa klijentima i kolegama. Ili obrnuto - da nekog ko je izrazito društven i komunikativan zadužite za poslove koji zahtevaju rad u miru i tišini. Uz to, videće se i koje su to vrednosti u koje kandidat veruje i koliko se to podudara sa vrednostima i kulturom koje vladaju u preduzeću.

1. Ciljevi - Inženjer menadžmeta je osoba koja ostvaruje ciljeve uz pomoć ljudi. Mora znati da postavi SMART ciljeve. SMART ciljevi su: specifični, merljivi, izazovni, realni i vremenski ograničeni ciljevi.
2. Liderstvo - Različiti ljudi zahtevaju različit pristup. Lider ocenjuje zaposlene na osnovu spremnosti (znanje+veštine), kao i voljnosti (stav+motivacija). U zavisnosti od zrelosti pojedinca, menadžer primenjuje neki od stilova vođenja.

3. Timski rad - Kreiranje vrhunskog tima podrazumeva: jasan cilj, različite uloge u timu, definisanje pravila, aktivno učestvovanje svih u timu, pažljivo slušanje, međusobno poverenje, veru u uspeh i pozitivan pristup.
4. Motivacija - Ako je zaposleni motivisan, on postiže 40 odsto veću produktivnost. Dobar inženjer menadžmenta postavlja jasan cilj, objašnjava očekivanja, dozvoljava povratnu informaciju, obezbeđuje resurse, nagrađuje i kažnjava pravovremeno, razume potrebe zaposlenog za različitim nagradama, koristi princip pravednosti.
5. Komunikacione veštine - Aktivno slušanje, tehnika otvorenih pitanja, govor tela, parafraziranje su neki od praktičnih alata koje inženjer menadžmenta koristi u svom poslu (Grubić, 2004, Vujić, 2003).

Kada se razmišlja o modelima motivisanja zaposlenih neophodno je uzeti u obzir potrebe i motive zaposlenih, njihova očekivanja, verovanja, vrednosti, ciljeve, rukovodeći se principima razvoja, pravednosti, integrišući u njima moguće i željeno kako bi se što lakše realizovalo. U svom pristupu formulisanja strategija motivisanja zaposlenih neophodno je na najoptimalniji način objediniti teorijske pristupe i koncepte motivacije za rad, osnovne karakteristike ljudske prirode i zahteve samih organizacija.

Bez obzira kojim pristupom u definisanju i objašnjenju motivacije se koristili, motivacija za rad se mora posmatrati kao:

- proces u ličnosti pojedinca koji je u neprestanoj komunikaciji sa procesima u organizaciji;
- najneposrednija veza između pojedinca i organizacije;
- najbliža povezanost između teorije i prakse u menadžmentu;
- jedan od najznačajnijih pokazatelja organizacione klime i organizacione kulture;
- mogućnost za razvoj pojedinca i organizacije.

Poslednjih godina se sve češće govori o pristupu motivisanju koje se oslanja na motivacijske teorije potkrepljenja i oblikovanja ponašanja. Otežavajući faktori u koncipiranju samostalnih modela motivisanja zaposlenih u našem društvu se mogu naći u specifičnostima kulture koja je zasnovana na egalitarizmu, gde su pravne regulative neadekvatne, gde je socijalna nesigurnost izražena i gde ne postoje zajednički interesi pojedinca i organizacije. Takođe, loša informisanost zaposlenih o poslovanju i poslovnim rezultatima, kao i nepostojanje komunikacije na različitim nivoima upravljanja, verovanje da ne postoji eksplicitna veza između ljudskih resursa i celokupne poslovne uspešnosti organizacije, umanjuju stepene angažovanja zaposlenih a time i direktno utiču na mogućnosti motivacijskih efekata. Primena modela motivisanja zaposlenih nije moguća u organizacijama koje nisu spremne na promene u razvoj. Spremnost zaposlenih da realno sagledaju situaciju, kako bi se kakvo - takvom realnošću borili je jedan od najznačajnijih elemenata u pripremi primene novih motivacionih modela (Grubić, 2004, Vujić, 2003).

Promene u organizaciji, kada je u pitanju čovek je nemoguće izvesti bez promena u motivacionom sistemu, jer on zadiru u sistem vrednosti zaposlenih i direktno je povezan sa kompletnim organizacionim ponašanjem. Veoma je teško menjati nešto u organizaciji manipulišući podsticajima, premeštajući i menjajući delove ili obučavajući svog kolegu ili grupu. Ono što je potrebno jeste promena našeg mišljenja i sistema vrednosti u organizaciji, našeg opažanja sopstvenog mesta u njoj i zajedničkog funkcionisanja.

U cilju realizovanja sposobnosti, kapaciteta, energije, kreativnosti, privrženosti zaposlenih, i sve to u pravcu obostrane koristi, postoji mogućnost sklapanja takozvanog „Psihološkog ugovora“ između zaposlenog i organizacije. To je jedan implicitan ugovor između zaposlenog i organizacije koji specifikuje šta svaka od ugovorenih strana treba da pruži i da očekuje. Očekivanja su zasnovana na ekspliciranju stavova zaposlenih i opšte važećih pravila organizacije, koji su u cilju povećanja performansi procesa, usaglašavaju. Očekivanja organizacije odnose se na upotrebu i korišćenje znanja, sposobnosti, iskustva, stavova, razvojnog potencijala, posvećenosti, prihvatanja vrednosti organizacije, dobrih socijalnih odnosa sa ostalim zaposlenima (Grubić, 2004, Vujić, 2003).

Sa aspekta pojedinca očekivanja su usmerena na postojanje mogućnosti za razvoja i usavršavanje, interesantan rad, priznanja za dobro obavljene poslove, dobru organizaciju posla, sigurnost na poslu i drugo. Upoznavanje organizacije sa očekivanjima organizacije, ali i menadžmenta organizacije sa potrebama i zahtevima zaposlenih je preduslov za stvaranje odnosa poverenja koji je i osnova svih

komunikacija koje imaju uspešnost kao cilj. Poverenje se može posmatrati i kao mera osećaja zajedništva i pripadnosti zaposlenih u jednoj organizaciji. Stvaranje kulture poverenja zasnovano je na stabilnoj emocionalnoj i motivacionoj osnovi zaposlenih i postojanju ličnog primera menadžera.

Motivisane radnike pokreću tri suštinske karakteristike:

1. **Težnja za postignućem:** ljudi sa tom sposobnošću su usmereni prema rezultatima, trude se da ostvare svoje ciljeve i zadovolje svoje kriterijume, postavljaju sebi izazovne ciljeve, spremni su za kontinuirano učenje.
2. **Predanost:** pronalaze osećaj smisla u širem kontekstu, spremni su da se žrtvuju za dobrobit organizacije i ovde računa o kolegama sa posla.
3. **Inicijativa i optimizam:** spremni su da iskoriste priliku, zalažu se za ciljeve koji prevazilaze ono što od njih okruženje očekuje, uporno nastavljaju da se kreću prema cilju bez obzira na prepreke, neguju nadu da će uspeti u ostavrenju zamišljenih ciljeva.

Veoma je bitno omogućiti radne uslove koji neće uticati negativno na samo obavljanje posla i koji će u samom poslu podržati autoomiju i odgovornost u radu. Ti radni uslovi bi bili:

- Formulisanje programa pozitivnog potkrepljenja;
- Postojanje mogućnosti za fleksibilno obavljanje posla;
- Usklađivanje zahteva posla sa mogućnostima i očekivanjima zaposlenih;
- Olakšano obavljanje posla sa jasnim zahtevima i analizom tog posla;
- Neprestano informisanje zaposlenih o finansijskim i razvojnim planovima organizacije;
- Stalno učešće u odlučivanju o značajnim segmentima posla;
- Postojanje osećanja sigurnosti;
- Postojanje međusobnog poverenja;
- Razvijanje verovanja u ono što rade;
- Svest o značaju posla koji obavljaju;
- Postojanje zajedničkog cilja;
- Usaglašavanje ličnog cilja sa ciljevima organizacije (Goleman, 1997; Dil, 1978).

Svakako je lično i profesionalno uvažavanje dobro obavljenog posla glavni pokretač motivacije. Dobijanjem povratne informacije zaposleni uviđaju kakav je kvalitet njihovog rada i mogućnosti napredovanja. Poznavanje rezultata sopstvenog rada predstavlja najveći i najači motivator za sve zaposlene, pa čak i veći od same novčane naknade, zato što omogućava takmičenje čoveka sa samim sobom a i drugima. Čak je i negativna informacija bolja i korisnija od nepostojanljiva informacija. Povratna informacija mora biti tačna, pravovremena, iskrena i podsticajna na bolje rezultate. Pored ovih elemenata veoma je važno voditi računa o usklađenosti mogućnosti i interesovanja pojedinca sa zahtevima posla, kao i njegovim očekivanjima koja je uložio u posao koji obavlja kao i omogućiti radne uslove koji neće uticati negativno na samo obavljanje posla. Ličnost zaposlenog zahteva stalnu brigu o razvoju motiva i stavova prema radu (Goleman, 1997; Dil, 1978).

Zaključak

Razvoj motivacije i neprekidno učenje predstavljaju glavne stubove kvaliteta života svakog pojedinca i kao takvi moraju predstavljati jedne od najvažnijih ciljeva svake organizacije. Kažu ljudi da je čovek onoliko mlad, vitalan i uspešan koliko je spreman da uči, koliko je spreman da se menja zahvaljujući učenju, zahvaljujući tome što učenje donosi znanje radi umenja, znanje radi čovekove biti. Većina uspešnih ljudi se slaže u tome da znanje nije znanje ako nije u funkciji. Treba znati kako učiti, kako birati potrebno znanje, kako praviti prioritete, kako donositi odluke, kako poštovati sebe pa i druge i kako stečeno znanje primeniti.

Čovek se ne može osloboditi svojih prenaplašenih želja time što će ih potisnuti, niti time što će ih ostvariti. U oba slučaja one postaju sve nametljivije, neodoljivije, nerazumnije, opsesivnije. Postoji samo jedna mogućnost oslobađanja a to je unutrašnji rad.

Učiti, sticati nova znanja, primenjivati ih, doprinositi populaciji je ključ uspeha. Uspeh je odraz paradigmi, on je putovanje a ne destinacija, način na koji se krećemo od onoga gde jesmo - zatečeno ka onome što želimo - željeno. Uspeh može biti navika ako se jednostavno, bez komplikovanja, na bazi

jasne vizije cilja, korak po korak, prelazi svaki put. Ljudi jako lako stižu navike kako negativne tako i pozitivne a još lakše ih se pridržavaju. Biti negativan je navika, biti pozitivan je takođe navika. Treba samo odabrati šta se želi biti.

Nemanje ciljeva i neshvatanje njihove važnosti, strah od promena, negativne emocije, samoopravljanje, izgovori, preterana zabrinutost ili preosetljivost, prebacivanje odgovornosti na druge, sve su to razlozi koji dovode do neuspeha. Jer čovek se fiksira za svoje ciljeve pozitivnim emocijama. Najveća snaga čoveka se ogleda u tome koliko je spreman da prihvati odgovornost za svoje ciljeve, ponašanja, posledice i da time izbegne stvaranje negativnih emocija. U tome se ogleda velika vrednost inženjera menadžmenta.

Literatura

1. Rot, N. (2004). *Opšta psihologija*. Beograd. Zavod za udžbenike
2. Grubić, Nešić, L. (2004). *Razvoj ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za inženjerski menadžment Braća Karić.
3. Bojanović, R. (1979). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Nolit
4. Dil, P. (1978). *Dilova psihologija motivacije*. Beograd: Prosveta
5. Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija*. Beograd: Geopoetika
6. Vujić, D. (2003). *Motivacija za kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
7. Vujić, D. (2003). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
8. Motivacija. Preuzeto 15.11.2017. sa <http://refikhrvic.net/motivacija-prof-dr-nikola-canak/>