



UTICAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PERFORMANSE ORGANIZACIJE

THE EFFECTS OF EMPLOYEE MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCES

Vlado Radić, Nikola Radić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija

Apstrakt:

Zadatak menadžera jeste da obezbede da zaposleni obavljaju zadatke/poslove na pravi način, a da bi se to postiglo, moraju se zaposliti najsposobniji. Radi poboljšanja performansi organizacije potrebno je da zaposleni budu motivisani. Dakle, motivacija u teoriji i praksi postaje kompleksno pitanje koji se može posmatrati iz različitih uglova. Iako postoje brojna istraživanja o motivaciji, ova tema još uvek nije potpuno razjašnjena. Neopohodno je poznavanje i razumevanje ljudske prirode da bi se došlo do saznanja kako motivacija utiče na performanse organizacije. Savremena istraživanja pokazuju da su dobro motivisani zaposleni produktivniji i kreativniji u postizanju organizacionih ciljeva od onih kod kojih je motivacija prisutna u manjoj meri. Motivacija kao sistem stimulacije predstavlja osnovu za razvoj kapaciteta i ostvarivanje boljih performansi.

Najveći broj rukovodilaca u organizacijama usmeren je na ostvarivanje što većeg udela organizacije na tržištu, tako da su bolje performanse neophodne za postizanje ovog cilja. Cilj istraživanja jeste da se analizira kako motivacija može poboljšati produktivnost zaposlenih, poznavanje faktora koji uzrokuju visoke performanse, kao i razumevanje različitih načina na koje mogu motivisati zaposlene unutar organizacije.

Ključne reči:

organizacija, performanse, zaposleni, motivacija.

Abstract:

The role of managers in an organization is to ensure that employees are performing their tasks/duties in a proper manner, and in order to achieve this, it is necessary to hire the most skillful employees. In order to improve the performances of an organization, employees need to be motivated enough. Thus, motivation in theory and practice becomes a complex issue that can be viewed from different perspectives. Although there is a lot of research on motivation, this topic has not yet been fully clarified. We can observe how motivation affects the performance of an organization, through understanding the human nature. Recent research shows that well-motivated employees are more productive and creative in achieving organizational goals, whereas those less motivated demonstrate the tendency to fail in achieving organizational goals. Motivation as a system of incentives is the basis for the development of capacities that would lead to better performances.

The largest number of managers in organizations is directed and towards achieving a greater share of the organization on the market, and thus better performances are necessary for achieving such objective. The aim of the research is to analyze how motivation can improve employee productivity, knowledge of the factors that cause high performances, as well as understanding of various ways that can motivate employees within an organization.

Key words:

organization, performances, employees, motivation.

1. UVOD

Upravljanje performansama uključuje mnoge uloge komunikatora, lidera, uzora i saradnika. Svaki pojedinac treba pravilno da razume koje su njegove odgovornosti i šta se od njega očekuje, a menadžeri treba da im pomognu da ostvare te ciljeve. Neki ljudi smatraju da je upravljanje promenama teška uloga, drugi imaju probleme kada je u pitanju vrednovanje (evaluacija) performansi. Međutim, kada se to radi na pravi način, upravljanje performansama se sastoji od partnerstva i motivacije. Iz te perspektive, ono je moćno sredstvo koje pomaže da organizacija (pojedinci, timovi) postane uspešnija.

Koristi od upravljanja performansama su očigledne: povećava se motivacija, kada su očekivanja jasna – zaposleni su češće posvećeni očekivanim ishodima (rezultatima), kada su ciljevi jasni – zaposleni doprinose većoj efikasnosti, stvaraju se uslovi za individualni razvoj zaposlenih, što ima reperkusije na čitavu organizaciju, dobro projektovan i strukturiran proces upravljanja performansama predstavlja moćan alat (sredstvo) kada se rešava pitanje lošeg učinka, itd.

2. PRIRODA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Savremene organizacije shvataju da njihov uspeh u najvećoj meri zavisi od sposobnosti da razviju i zadrže talentovanu radnu snagu, što je značajan faktor u razvoju visokih performansi. Zaposleni se više ne predstavljaju puke izvršioce određenog posla, nego vitalni resurs koji zahteva veću pažnju i stalno razvijanje. Stoga je upravljanje ljudskim resursima veoma bitno za uspeh bilo koje organizacije, danas mnogo više nego ikada ranije. Nameće se pitanje koje mere organizacija treba da preduzme, kako bi efikasno upravljala ljudskim resursima?

Upravljanje ljudskim resursima danas je mnogo složenija aktivnost nego u prethodnim vremenima (Sims, 2007). Stoga, organizacije koriste svoje sektore za upravljanje ljudskim resursima kako bi izabrale i zaposlile pojedince za koje se pretpostavlja da će uspeti na poslu, i to treba da bude nediskriminatorno (Thornton & Rupp, 2006). Sektor za ljudske resurse sprovodi programe obuke, generiše programe upravljanja i ugovara obuku sa spoljnim organizacijama (Pell, 2001). Ljudski resursi su,



takođe, odgovorni za razvijanje vizije i misije, određivanje ciljeva, kratkoročne i dugoročne planove, kao i za pripremu taktika implementacije planova u cilju postizanja opštih ciljeva organizacije. Osim toga, ljudski resursi usmeravaju i vode pojedince unutar organizacije, što zahteva različite veštine da bi zaposleni dobili konkretan zadatak u okviru određenog vremena (Milligan, 1996). Trenutno, većina organizacija koristi sektore za ljudske resurse da bi identifikovale potencijale zaposlenih za uspeh na rukovodećim pozicijama, što se naziva napredno upravljanje programima za procenu potencijala. Shodno tome, kada organizacija želi da smanji broj zaposlenih iz ekonomskih razloga ili promena strukture, suočava se sa teškoćama da odluči koga da zadrži, a koga da otpusti (Thornton & Rupp, 2006).

3. PRINCIPI I SVOJSTVA EFIKASNOG UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA

Najvažnije pitanje bilo kog sistema upravljanja performansama je koliko ozbiljno se uzima i koliko predano se koristi (Pulakos 2009). Obim upravljanja performansama je veoma širok, zbog čega se smatra sredstvom za poboljšanje motivacije zaposlenih za ostvarenje visokih performansi (Cokins, 2009). Efektivno upravljanje performansama zahteva temeljno razumevanje domena performansi, tj. dužnosti i zadataka koji spadaju u opis posla u organizaciji. Kada se ima adekvatan uvid u to šta posao zahteva, postoji osnova za procenu i poboljšanje performansi organizacije. Kada toga nema, očito je da nedostaje veza za ocenjivanje performansi zaposlenih i mogućnosti njihovog poboljšanja. Osim toga, nedostaje i veza za procenu performansi jednog zaposlenog u odnosu na druge zaposlene sa istim opisom posla (Robert, 2003).

Merenje performansi podrazumeva redovno merenje napretka ka preciznom ishodu, što je osnovna komponenta svakog napora u upravljanju rezultatima. Merenje performansi pruža opšte informacije koje se mogu iskoristiti za donošenje odluka i upravljanje zaposlenima na svim nivoima. U tom smislu, sistem merenja performansi može se slikovito posmatrati kao instrument tabla automobila, koja se koristi za strateško manevrisanje, svakodnevno planiranje, implementaciju poboljšanja i izmena (Andersen & Fagerhaug, 2002).

Performanse se shvataju kao postignuće organizacije u vezi sa postavljenim ciljevima, što uključuje postignute rezultate ili ostvareni doprinos pojedinaca (timova) na strateškim ciljevima organizacije. Armstrong (2002) definiše upravljanje performansama kao strateški i integrisan pristup u ostvarenju trajnog uspeha organizacije poboljšanjem performansi ljudi i razvijanjem sposobnosti pojedinaca i timova. On smatra upravljanje performansama strateškim alatom, jer je odgovoran za postizanje dugoročnih ciljeva i efikasno funkcionisanje organizacije u spoljnom okruženju. Upravljanje performansama utiče na četiri vrste integracija – vertikalnu, funkcionalnu, ljudskih resursa i ciljeva.

Vertikalna integracija predstavlja usklađivanje ciljeva na organizacionom, individualnom i timskom nivou i njihovu integraciju za efikasne performanse. Funkcionalna integracija se bavi fokusiranjem na više funkcionalnih planova, politika i strategija na zadacima u različitim nivoima i delovima organizacije. Integracija ljudskih resursa obezbeđuje efikasnu integraciju različitih podsistema za upravljanje ljudskim resursima u postizanju ciljeva organizacije sa optimalnim performansama. Integracija ciljeva fokusira se na podudarnost između potreba, težnji i ciljeva organizacije.

Kvalitet i efikasnost upravljanja performansama su realnost u organizacijama samo kada se prate osnovna ili fundamentalna načela/principi i prakse upravljanja, što uključuje (Adair, 2007; Burke, Lake & Paine, 2009):

1. transparentnost – odluke koje se odnose na poboljšanje performansi i merenja (kao što su planiranje, raspodela rada, vođenje, savetovanje i praćenje, pregled performansi) treba pravovremeno saopštiti rukovodiocima i drugim članovima organizacije,
2. razvoj zaposlenih i osnaživanje – učešće zaposlenih/rukovodilaca (pojedinih i timova) u procesu donošenja odluka i njihov partnerski položaj u organizaciji,
3. vrednosti – fer tretman i obezbeđenje satisfakcije akterima organizacije, empatije i poverenja prema ljudima,
4. prijatno radno okruženje – upravljanje treba da stvori pogodnu i prijatnu radnu klimu i kulturu koja bi pomogla ljudima da podele svoja iskustva, znanja i informacije u ispunjenju težnji rukovodilaca i ostvarenju ciljeva organizacije,
5. spoljno okruženje – efikasno upravljanje spoljnim okruženjem u cilju prevazilaženja prepreka i smetnji upravljanju performansama.

Upravljanje performansama je složen pojam koji obuhvata različite dimenzije organizacije i ljudi, pa misija i ciljevi organizacije treba da budu dobro osmišljeni. Planiranje performansi, razvoj i sistemi nagrađivanja omogućavaju rukovodiocima da ostvare svoj istinski potencijal u doprinosu rastu i razvoju organizacije. Performanse i kvalitet upravljanja su funkcija nekoliko preduslova o kojima rukovodioci treba da vode brigu (Carton & Hofer, 2008; Burke *et al.*, 2009):

1. jasnoća organizacionih ciljeva – menadžeri treba jasno i precizno da propisuju organizacione ciljeve, obezbede dobro informisanje o njima i razumeju šta organizacija očekuje od njih,
2. evaluacija – performanse pojedinaca ili timova treba stalno ocenjivati, pa organizacija treba da razvije sistem i proces evaluacije dizajniran i razvijen na naučnim osnovama,
3. saradnja – menadžeri treba da neguju praksu kroz sistem konsenzusa, a ne kroz pojačanu kontrolu i prisilu,
4. samoupravljački timovi (*self-management*) – menadžment treba da podstakne pojedince i timove da samostalno upravljaju performansama,
5. razvoj liderstva – treba identifikovati koji menadžeri imaju liderski potencijal za obezbeđenje bolje i efikasnije dvosmerne komunikaciju između njih i zaposlenih,
6. sistem povratne veze – organizacija mora da obezbedi neometeni sistem povratne veze radi boljeg upravljanja performansama.

4. MOTIVACIJA

Jedna od najčešće istraživanih oblasti u poslovnom svetu je motivacija. Zašto ljudi rade to što rade i kako se mogu motivirati da rade ono što treba da rade? Ako se razume kako i zašto su ljudi motivisani, mogu se ohrabriti da budu bolji i da daju sve od sebe na poslu. Ključ za održiv opstanak i organizacioni uspeh ne leži samo u racionalnim, kvantitativnim pristupima, nego i u posvećenosti zaposlenih da se uključe i motivišu za rad (Sims, 2007). Kada su ljudi motivisani da budu uspešni i ostvaruju postavljene ciljeve, raste uverenje u sopstvene sposobnosti, što ih čini još motivisanijim. Kada ljudi imaju samopouzdanje i motivaciju na poslu, to rezultuje mnogim pozitivnim izlazima: povećanje satisfakcije poslom, povećanje napora, fokusiranje na rezultate, itd.

Motivacija je pitanje koje je zabrinjavalo menadžere i u prošlosti, a postalo je prepoznatljivo kao sastavni deo savremenih organizacionih dešavanja. Motivacija je prilično složena



da bi se svela na činjenicu da samo nekoliko faktora utiče na performanse zaposlenih u određenoj organizaciji. Razlog za to je situacija (ili stanje) u kome ono što motivise jednog radnika sigurno neće motivisati drugog zaposlenog u istoj organizaciji. McShane i von Glinow (2003) definišu motivaciju kao “faktor koji može da utiče na način, snagu i želju za ponašanje prema radu”. Ovu definiciju podržali su Petri i Govern (2004): “motivacija je misao koja definiše (karakterise) pogonsku silu pojedinaца koja definiše (objašnjava) razlike u intenzitetu ponašanja”.

Motivisani zaposleni su voljni da se posvete određenom cilju organizacije. Aktivnosti koje uključuju promenu posla ili pad u nivou hijerarhije, potiskuju mnoge zaposlene u procesu motivacije i mogu značajno narušiti nivo poverenja i neophodnu posvećenost zaposlenih ispunjenju postavljenih zahteva. Štaviše, potrebe zaposlenih se menjaju, pa mlađe generacije imaju drugačija očekivanja nego stariji radnici. Ovo se navodi kao rezultat globalizacije koja je dovela do varijacija po pitanju motivacije radne snage (McShane & von Glinow, 2003).

Ključni princip motivacije kaže da su performanse bazirane na sposobnostima i motivaciji osobe, što se često prikazuje relacijom (Armstrong, 2001):

$$\text{Performanse} = f(\text{sposobnosti} \times \text{motivacija})$$

Prema tom principu, nijedan zadatak ne može biti uspešno izvršen ukoliko osoba koja je zadužena da ga obavi nije sposobna da to uradi. Sposobnost je talenat osobe za izvršenje zadataka povezanih sa ciljem. Taj talenat uključuje intelektualne i fizičke kompetencije.

Po pitanju motivacije sprovedena su mnoga istraživanja, a teorije motivacije nastoje da pokažu zašto jedni zaposleni rade ili čine stvari na određeni način, a drugi ne. Među brojnim teorijama motivacije, za razumevanje procesa motivisanja zaposlenih posebno su korisne dve (Janićijević, 2007): teorija očekivanja (*Expectancy Theory*) i teorija jednakosti (*Equity Theory*).

Teorija očekivanja kaže da su ljudi motivisani sa tri vrste očekivanja (Janićijević, 2007):

- ♦ da će napori koje oni ulažu dovesti do ostvarenja željenog cilja (rezultata),
- ♦ da će ostvareni rezultat dovesti do nagrade,
- ♦ da će nagrada biti vredna napora i poželjna.

Teorija jednakosti kaže da motiv zaposlenih zavisi od dve vrste odnosa (Janićijević, 2007):

- ♦ odnos između uloženi napora i nagrada (ukoliko postoji očigledna nesrazmera između napora i nagrade, motivacija će izostati nezavisno od toga kolika je nagrada),
- ♦ odnos između uloženi napora i nagrade zaposlenog i istog takvog napora i nagrade njegovih kolega sa kojima se upoređuje (neko neće biti motivisan čak i pored dobre nagrade za relativno malo uloženi rada ako je procenio da su drugi radili još manje za istu nagradu ili pak da su sa istim radom dobili veće nagrade).

Motivacija je proces pokretanja ljudske aktivnosti usmeren ka postizanju određenih ciljeva. Zaposleni sa nejasnim ciljevima (ili bez ciljeva) skloni su da rade sporo, loše izvršavaju zadatke, pokazuju nedostatak interesovanja i obavljaju manji obim posla od zaposlenih čiji su ciljevi jasni i izazovni. Zaposleni sa jasno definisanim ciljevima su energičniji i produktivniji. Modifikovanje ponašanja zaposlenih podrazumeva korišćenje četiri sredstva (strategije) za promenu ponašanja, označena kao strategije intervencije. Te strategije su: pozitivan podsticaj, negativan podsticaj, kazna i izostavljanje reakcije.

5. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Ispitivanje zadovoljstva poslom jedna je od najaktuelnijih i najkompleksnijih tema u domenu upravljanja ljudskim resursima. Njena aktuelnost sa aspekta upravljanja je uzrokovana nizom konsekvenci koje generise zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslom. U naučnoj literaturi i menadžerskoj praksi, kao faktori koji doprinose povećanju produktivnosti zaposlenih sve više se susreću pojmovi povećanje sposobnosti zaposlenih, komunikaciono zadovoljstvo, privrženost poslu, zadovoljstvo poslom, partnerstvo sa internim korisnicima, itd.

Zadovoljstvo poslom definiše se kao ugodan osećaj koji proizilazi iz poimanja da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrednosti te osobe. Ovom definicijom iskazana su tri bitna aspekta zadovoljstva poslom. Prvo, zadovoljstvo poslom je funkcija vrednosti (definisana kao nešto što osoba svesno ili nesvesno želi postići). Drugo, zaposleni imaju različite poglede o tome koje su veštine važne (što je kritično pri određivanju prirode i stepena njihovog zadovoljstva poslom). Treći aspekt je nečija percepcija o situaciji s obzirom na vrednosti koje ceni (Hollenbeck & Wright, 2005).

U teorijskim pristupima motivaciji za rad naučnici su pokušali da odgovore na pitanja u vezi sa faktorima zadovoljstva poslom, pa su prisutna tri različita pristupa (Burke, Lake & Pa-line, 2009):

- ♦ dispozicioni – zadovoljstvo poslom je stabilna pozitivna ili negativna orijentacija prema poslu,
- ♦ vezano je za socijalnu sferu i odnosi se na informacije koje drugi ljudi saopštavaju u vezi sa poslom,
- ♦ kognitivno–informacioni model koji se zasniva na informacijama koje pojedinac akumulira u vezi sa poslom koji obavlja i okruženjem u kome radi.

Opšte zadovoljstvo poslom se definiše kao stav prema poslu (kognitivna, afektivna i akciona tendencija). Skale za merenje zadovoljstva poslom najčešće sadrže faktore koji obuhvataju afektivnu tendenciju (ljubav prema poslu, osećaj ispunjenja ili uživanja tokom obavljanja posla) i kognitivnu tendenciju (mišljenje o kreativnosti posla, izazovnosti sadržaja i težini posla, itd.).

Za razliku od nivoa produktivnosti, procenta odsustvovanja sa posla i napuštanja organizacije (što se može direktno meriti), zadovoljstvo poslom je prisutno u svesti zaposlenog i ne može se direktno proveriti bez njegovog učešća u procesu merenja. Metode za indirektno merenje zadovoljstva poslom uključuju posmatranje zaposlenog, intervju e i anketiranje na osnovu upitnika. Mnoge organizacije daju prednost istraživanju pomoću upitnika, jer posmatranje i intervjuisanje zahtevaju više vremena. Osim toga, istraživanje pomoću upitnika pruža mogućnost organizaciji da upotpuni predstavu o zadovoljstvu poslom svih ili najvećeg broja zaposlenih. Upitnici mogu da sadrže pitanja o opštoj oceni zadovoljstva poslom ili ona koja se odnose na pojedine aspekte zadovoljstva poslom. Ovakav način merenja zadovoljstva poslom je pogodan u situacijama kada je korisno dobiti precizniji uvid u određene faktore koji izazivaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenih.

Iako je razumljivo očekivati da će radnici zadovoljni poslom biti produktivniji od nezadovoljnih radnika, istraživanja pokazuju da između produktivnosti i zadovoljstva poslom ne postoji snažna veza. Štaviše, pokazano je da bilo koji nivo zadovoljstva može biti povezan sa bilo kojim nivoom produktivnosti. Očekivanje da će se zadovoljan radnik više truditi podrazumeva paternalistički stav. Pojedinac treba da bude “zahvalan” što je na mestu koje mu pruža zadovoljstvo i to “vrati” kroz trud, zadovoljstvo, entuzijazam i istrajne napore da održi visok učinak.



Nažalost, mnogo je realnije očekivati da radnik neće iskazivati zahvalnost, još manje da će njegov entuzijizam uvek ići u pravcu očekivanja poslodavca ili menadžera. Interesi zaposlenih i poslodavaca, naravno, ne moraju se uvek poklapati.

Sa aspekta zaposlenih, posao donosi različite oblike nagrađivanja: novac, druženje, status, postignuća, itd. Ugled i status za određene kategorije radnika nisu od značaja. Moguće je da će se neki radnici više zalagati na poslovima koje zapravo ne vole, jer oni donose ugled. S druge strane, radnici koji obavljaju visokospecijalizovane poslove, koji su moralno involvirani u svoje profesije, najčešće povezuju zadovoljstvo i produktivnost. Ipak, ova veza može da bude obojena i lojalnošću prema profesiji ili idealnim viđenjem zanata, a da ne proizlazi iz samog zadovoljstva poslom.

Veza između motivisanosti i produktivnosti je veoma kompleksna i očigledno je da u potrebna dodatna istraživanja kako bi se potpuno objasnila. Ipak, menadžer koji uspe da poveća zadovoljstvo radnika (a iz tog ne profitira povećanjem učinka) ubrzo će otkriti druge pozitivne efekte. Apsentizam, bolovanja i fluktuacija za svako preduzeće predstavljaju veoma visoke izdatke, a povećanje zadovoljstva poslom njih će svakako smanjiti.

6. TEHNIKE POVEĆANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Motivacioni postupci u procesu rada povezani su sa vrednostima zaposlenih i dominantnim motivacionim sistemima koji se razlikuju u društvenim i ekonomskim okvirima. U sistemima u tranziciji, motivacioni sistemi su veoma haotični i nestabilni, u liberalnom kapitalizmu zasnivaju se na tržišnoj ekonomiji i slobodnoj konkurenciji, a u prevaziđenim socijalističkim uređenjima temeljili su se na proklamovanoj društvenoj pravdi i jednakosti.

Ako je motivacija za rad u suštini složena pojava, razlikuju se pojedinci, karakteristike poslova, organizacija i društveno-ekonomski milje, treba se osvrnuti na tehnike kojima se može povećati motivacija, a to su (Miljković, 2007):

- ♦ novčana stimulacija,
- ♦ participacija,
- ♦ poboljšanje kvaliteta života i uslova rada zaposlenih,
- ♦ obogaćivanje i proširivanje posla.

Sistem nagrađivanja zaposlenih je deo proklamovane politike, procesa i prakse neke organizacije koji je u skladu sa sposobnostima, doprinosima, kompetencijama i njihovom "tržišnom" vrednošću. Sistem nagrađivanja zaposlenih formuliše se u vidu finansijskih nagrada (fiksni i varijabilni deo plate) i beneficija zaposlenih. Sistem obuhvata i nefinansijske nagrade, kao što su: priznanja, pohvale, relacije, odgovornosti i lični razvoj (Armstrong, 2002).

Sistem nagrađivanja u organizaciji je način na koji se podstiču ili obeshrabruju određene karakteristike zaposlenih. Najvažniji parametar sistema nagrađivanja obuhvata plate, bonuse i privilegije. Kao sredstvo za podršku inovacijama sistem nagrađivanja je prilično mehanička, ali ipak efikasna tehnika upravljanja. Kada članovi organizacije shvate da će biti nagrađeni za takve aktivnosti, imaju veću motivaciju za kreativan rad. Inicijativa da se obezbede finansijske i nefinansijske nagrade ljudima i grupama koje razvijaju (koriste) inovativne ideje je važna za organizacije. Isto tako, od vitalnog značaja je da se izbegne kažnjavanje kreativnosti kada to ne rezultuje očekivanim uspehom (Griffin, 2006).

Sistem nagrađivanja je veoma važan u bilo kojoj organizaciji kao proces kojim se upravlja ponašanjem ljudi. Ukoliko je pravilno dizajniran, sistem nagrađivanja može dovesti do atraktiv-

nog ponašanja u organizaciji. S druge strane, ako je neispravno dizajniran, sistem nagrađivanja može pogoršati stabilnost organizacije i ugroziti njen opstanak (Flamholtz, 1996).

Novac predstavlja snažan stimulan za veliki broj zaposlenih i često je više od onoga što predstavlja njegova monetarna vrednost – on predstavlja moć, sigurnost, ugled. Novac je značajan motivator za ljude kojima je potreban da bi ispunili svoje potrebe i potrebe onih koji od njih zavise. Na novac kao motivator manje će obraćati pažnju zaposleni koji su došli do nivoa kada im potrebe za novcem nisu od najvećeg značaja, iz prostog razloga što ga imaju dovoljno, što on u njihovom sistemu vrednosti ne znači mnogo ili zato što su im potrebe zadovoljene. Novac je, naravno, najpotrebniji onima koji nisu zadovoljili svoje osnovne potrebe.

U organizacijama, zarada je i pokazatelj statusa, ugleda, značaja koji pojedinac ima i može (ali i ne mora) da bude ekvivalent zalaganju. Često je novac samo pokazatelj prethodnog zalaganja, doprinosa i lojalnosti koje je neko ostavario u organizaciji i služi kao nagrada za sveukupni doprinos ili kao zalag za buduće ponašanje. Ipak, razlike u zaradama se koriste kao stimulan da se oni koji žele više novca više i trude. Stimulacija se zaposlenima ne mora pružiti samo u novcu ona može biti u vidu nagrade, stipendije, specijalizacije, učestvovanja na stručnom ili naučnom skupu, plaćenog odmora, rekreacije, itd. Međutim, veliki problem sa novcem ogleda se u očiglednoj razlici u pogledu količine novca koja motiviše pojedince. Nekome je potrebno malo da bi radio dobro ili malo više da bi radio još bolje, dok se za neke praktično ne može sagledati količina novca koja bi podstakla njihovu motivaciju. Iz navedenog razloga moramo primetiti da novac i kada je motivator (a ne samo blokator nezadovoljstva) on to ipak nije u dovoljno jakoj, jednakoj i postojećoj meri za sve.

Aktivna saradnja ili konsultovanje zaposlenih oko stvari koje su u delokrugu njihovih kompetencija, za veliki broj ljudi je značajan motivacioni činilac. Participacija pretpostavlja da se organizacija oslanja na nekog, da ga uvažava i prihvata. Iskusan menadžer uvek će participacijom motivisati zaposlene, na bilo kom nivou i pri tom će znati da je korist dvostruka – motivacija i saradnja zaposlenih će se povećati, a istovremeno će generisati dovoljno korisnih sugestija, predloga i inovacija.

U novije vreme, kao jedan od najinteresantnijih pristupa u motivisanju zaposlenih navodi se poboljšanje kvaliteta života na radu, što podrazumeva obiman program mera u cilju unapređenja rada, opreme, uslova, klime i socijalizacije u ogranizaciji. To je široko, interdisciplinarno polje koje pored menadžera uključuje stručnjake različitih specijalnosti – psihologe, ekonomiste, stručnjake za organizaciju rada i proizvodnju, ergonomu, sociologe i androgoge, stručnjake za međuljudske odnose, lekare različitih specijalnosti, arhitekta i dizajnere, ekološke, itd.

Istraživači i analitičari motivacije na radu jednoglasno podržavaju stav da su najvažniji činilci motivacije – unapređivanje izazovnosti i sadržajnosti radnih zadataka, značajnost rada, proširenje odgovornosti, povećavanje ugleda i prestiž posla (Beck, 2000). Uvođenje ovih činilaca u radnu situaciju naziva se obogaćivanje posla. Principi obogaćivanja posla načelno važe za sve kategorije poslova, a neposredni i najznačajniji rezultati su povećanje produktivnosti i zadovoljstva, smanjenje fluktuacije i apsentizma radnika.

Obogaćivanje posla treba razlikovati od proširivanja posla, mada ima autora koji ne postavljaju oštre razlike između ovih principa. Proširivanje posla se odnosi na eliminisanje monotone rada i ostvarivanje varijabilnosti ponavljajućih operacija. Praktično, to znači da se proširivanje posla vrši dodavanjem novih, drugačijih operacija, što radnika dovodi u psihofizičko stanje pojačane aktivacije i zainteresovanosti za rad. Iako je zna-



čaj ovakvih postupaka u cilju obogaćivanja posla nesporan i sa psihološkog aspekta opravdan, efekti ne moraju uvek da budu izraženi. Pre svega, reč je o tehnološkom procesu koji može da bude tako kreiran da poslovi jednostavno ne mogu da se "obogate". Dalje, problemi se javljaju oko toga da li radnici zaista žele da se u njihov rad unesu promene i kako će ih shvatiti – kao obogaćivanje, odnosno proširivanje sadržaja rada (u cilju pojačavanja zanimljivosti, izazovnosti i prevencije monotonije) ili kao prosto otežavanje već teškog i neprivlačnog posla.

Za organizacije je veoma važno da u njima rade motivisani i zadovoljni zaposleni. Kako se to može postići? Rukovodioci na svim nivoima treba da znaju da zaposlene u organizaciji pokreću različiti motivi. Pogrešno je da rukovodioci pođu od pretpostavke da svi ljudi žele isto (McShane & von Glinow, 2003). Struktura zaposlenih (po starosti, polu, obrazovanju) u svakoj organizaciji je heterogena, ali svi oni moraju biti ispoštovani jer su važni za funkcionisanje sistema, moraju se saznati njihovi motivi: šta svaka od grupa radi, šta ih pokreće, šta ih čini zadovoljnim ili nezadovoljnim? Motivisanje zaposlenih je zadatak svakog rukovodioca, na kom god nivou organizacije se nalazio, a poznavanje koncepata motivacije osnovni uslov za lidersko ponašanje.

7. MOTIVACIJA I LIDERSTVO

Liderstvo predstavlja proces kojim se drugi inspirišu da vredno rade na ostvarivanju dodeljenih zadataka, a za ulogu uspešnog lidera potrebni su znanje i sposobnosti rada na različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza. Lideri imaju zadatak da oblikuju organizacije u kojima će svaka osoba moći da razvija sopstvene potencijale, da oseća pripadnost organizaciji, da je korisna i važna, da se od nje očekuje doprinos u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koja izvire iz sposobnosti, osobina ličnosti i znanja i može da inspiriše lojalnost i entuzijazam kod onih koje vodi. Najvećim kvalitetom lidera smatra se sposobnost rešavanja kompleksnih pitanja motivacije zaposlenih, koja utiče na poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta.

Uloga lidera je da motiviše zaposlene da svojim potencijalom (znanjima, sposobnostima, veštinama) doprinosu ostvarivanju ciljeva organizacije, kroz šta oni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve. Da bi lider na odgovarajući način motivisao zaposlene, potrebno je da bude dobar dijagnostičar, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca. Od njega se traži da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja prilagođenih pojedincu. Nekom su važni (uvek i prvenstveno) materijalni stimulanasi, nekom je važno šta radi i sigurnost posla, nekom su važna priznanja, a zadatak lidera je da otkrije i prepozna motive zaposlenih (saradnika) i obezbedi uslove za njihovo zadovoljavanje, uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije. Motivacija zaposlenih se ostvaruje u svakodnevnom ponašanju i zajedničkom radu lidera i zaposlenih. Ljudi su nosioci ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta, a da bi ispoljili i aktivirali svoj potencijal potrebna je organizaciona sredina u kojoj se zaposleni tretiraju kao saradnici i partneri (Beck, 2000; Chan & Drasgow, 2001; Kouzes & Posner, 2002; Petri & Govern, 2004; Burke, Lake & Paine, 2009; Yukl, 2010).

Lideri posebnu pažnju poklanjaju ljudskim resursima, ali treba istaći i činjenicu da motivacija predstavlja temu o kojoj lideri više vole da pričaju, nego da je primenjuju u praksi. Primarna orijentacija lidera je pronalaženje odgovora na pitanje: na koji način uključiti i motivisati zaposlene, imajući u vidu ulogu svakog pojedinca u organizaciji.

Značajno područje delovanja lidera na motivaciju je svakodnevno ponašanje i odnos prema zaposlenima/saradnicima. Dobar lider u svakodnevnom kontaktima uvažava i ceni kvalitetan rad, uočava znanja, sposobnosti zaposlenih, njihovo mišljenje i ideje, uključuje ih u svakodnevno rešavanje problema, pokazuje im privrženost i spremnost za saradnju. Zbog velikog značaja za organizaciju, lideri posebnu pažnju posvećuju zapošljavanju stručnih ljudi, s jedne strane, kao i sprečavanju fluktuacije kvalitetnih radnika, s druge strane. Da bi stvorile povoljno radno okruženje koje će podsticati zaposlene na kreativan i inovativan odnos prema poslu, mnoge organizacije koriste pravilno osmišljen sistem nagrađivanja zaposlenih.

Menadžeri koriste različite strategije da bi motivisali zaposlene. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje. Međutim, teško je reći koja strategija je najefikasnija, jer u različitim situacijama organizacije pokazuju različite efekte. Praksa je pokazala da u procesu motivacije najbolje rezultate daje kombinacija poznatih strategija, s tim što dominantnu ulogu ima ona strategija koja je najprimerenija trenutnoj situaciji u organizaciji.

Prva (osnovna) strategija motivisanja je komunikacija. Dobra komunikacija između lidera i podređenih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba, pa lideri moraju biti nosioci dobre komunikacije. Njihova naklonost prema zaposlenima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja. Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje su osnovne potrebe članova organizacije, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

Druga strategija radne motivacije jeste stav lidera prema zaposlenima. Ova strategija se zasniva na MekGregorovim teorijama X i Y, odnosno na negativnim (teorija X) i pozitivnim (teorija Y) pretpostavkama koje menadžeri imaju prema podređenim članovima organizacije. Ako se pod sadržajem negativnog stava podrazumevaju pretpostavke o nezainteresovanosti zaposlenih za kvalitetan doprinos organizaciji, pa se, u tom smislu, represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivaciono. Međutim, pozitivan stav lidera, u smislu pretpostavki da su radnici vredni, poštrovani i da se identifikuju sa organizacijom sigurno će delovati motivaciono na radnike.

Treća strategija motivisanja jeste osmišljavanje i obogaćivanje posla. Ona ima za cilj smanjenje uobičajene rutine radnog mesta, ali i postizanje veće efikasnosti na radnom mestu. Jedan od najstarijih načina eliminacije uobičajene rutine radnog mesta kroz osmišljavanje posla jeste rotacija – zaposleni se ne zadržavaju duži vremenski period na istom radnom zadatku (mestu), nego ih lider u toku određenog vremenskog ciklusa pre seljava sa posla na posao. Rotacija, svakako, zahteva višestruku kvalifikaciju zaposlenog (ukoliko je reč o potpunoj rotaciji), ali ako je sadržaj rada na pozicijama koje zaposleni prolazi tokom rotacije isti ili sličan, takva kvalifikacija nije neophodna (tada je reč o delimičnoj rotaciji).

Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na konceptu tzv. modifikacije ponašanja. Ovaj koncept odnosi se na podsticanje određenog ponašanja i zavisi od posledica koje takvo ponašanje proizvodi. Pojedinač težu da ponavlja ponašanje koje se nagrađuje, a eliminiše ono koje se kažnjava. Ukoliko lideri žele da modifikuju ponašanje svojih potčinjenih, moraju prethodno znati do kakvih će posledica dovesti ta modifikacija.

Kao celina, organizacija može (i treba) da obezbedi kontekst unutar koga se mogu postići visoki nivoi motivacije, tako što će obezbediti inicijative, nagrade i mogućnosti za učenje i rast. Lideri treba da imaju glavnu ulogu u motivisanju zaposlenih kako



bi ih zainteresovali da daju svoj maksimum, koristeći pri tom raspoloživa motivaciona sredstva. Da bi to uradili, neophodno je da pravilno razumeju proces motivacije – kako ona funkcioniše i koji tipovi motivacije postoje.

ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenih i upravljanje performansama su centralna oblast upravljanja u organizaciji, jer imaju direktan uticaj na produktivnost, kvalitet usluga, rast, razvoj i opstanak organizacije. Kao posledica toga, najviše rukovodstvo treba da uspostavi istinsku motivacionu strukturu kako bi se postigle što veće performanse. Imajući u vidu važnost motivacije na performanse, pred naučnike, istraživače i preduzetnike postavljeni su veliki izazovi. Zbog složenosti i dinamičnosti ove akademske discipline, istraživači su pokušali da daju teorijsko objašnjenje o tome kako najbolji radnici da budu motivisani i kako to dovodi do većih performansi. Ipak, činjenica je da teorije ne mogu iscrpno objasniti ljudsko ponašanje. To je zato što su teorije ideološke i ponekad apstraktne, a mogu biti usmerene i u zadovoljenje radoznalosti istraživača. Stoga primena teorije u društvenim naukama moraju biti dobro vođena, a relevantni delovi teorije treba da se primene na dostizanje motivacije za visokim performansama organizacije.

Motivacija, upravljanje promenama i performansama su sastavni elementi organizacionog ponašanja. Pitanje motivacije je veoma složeno, pa samo multidisciplinarni timovi i poznavaoци ove sfere delovanja mogu pronaći odgovarajuće alate (sredstva) za podizanje motivacije na viši nivo. Zadovoljstvo zaposlenih klimom, kulturom, uslovima na poslu, adekvatno nagrađivanje za dobar rad i zalaganje rezultat su napora organizacije da obezbedi uslove za postizanje zacrtanih ciljeva.

Upravljanje performansama je složen pojam koji obuhvata različite dimenzije organizacije i ljudi, pa misija i ciljevi organizacije treba da budu dobro osmišljeni. Planiranje performansi, razvoj i sistemi nagrađivanja omogućavaju rukovodiocima da ostvare svoj istinski potencijal u doprinosu rastu i razvoju organizacije.

LITERATURA

- Adair, J. (2007). *Leadership and Motivation*. London: Kogan Page Publishers, Inc.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance measurement explained: designing and implementing your state-of-the-art system*. Milwaukee: American Society for Quality
- Armstrong, M. (2001). *Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Kogan Page Publishers Inc.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. Trowbridge: Cromwell Press.
- Beck, R.C. (2000). *Motivation. Theories and principles*. (4th edition) New Jersey: Prentice-Hall
- Burke, W., Lake, D., & Paine, J.W. (2009). *Organization change: a comprehensive reader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carton, R., & Hofer, Ch. (2008). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship*. Camberley: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chan, K., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Cokins, G. (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. New York: John Wiley and Sons.
- Flamholtz, E. (1996). *Effective management control: theory and practice*. Berlin: Springer, Inc.
- Green, T. (1992). *Performance and motivation strategies for today's workforce*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Griffin, R. (2006). *Management*. Stamford: Cengage Learning.
- Hatry, H. (2006). *Performance measurement: getting results*. Washington: The Urban Institute.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions*. New York: SAGE Publication.
- Hollenbeck, N., & Wright, G. (2005). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
- Janićijević, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization.
- Manzoni, A., & Islam, S. (2009). *Performance Measurement in Corporate Governance: DEA Modelling*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
- McShane, S., & von Glinow, M. (2003). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Milligan, R., Maloney, T., & Maloney, T. (1996). *Human resource management for golf course superintendents*. New York: John Wiley and Sons.
- Miljković, S. (2007). Motivation of employees and behavior modification in health care organizations. *Acta Medica Mediana*. 46:53-62.
- Pattanayak, B. (2005). *Human Resource Management*. Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.
- Pell, A. (2001). *The complete idiot's guide to human resource management*. London: Alpha Books.
- Petri, H. & Govern, J. (2004). *Motivation: Theory, Research and Application*. Stamford: Wadsworth/Thomson.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.
- Pulakos, E. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. New York: Wiley-Blackwell.
- Robert, C. (2003). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*. New York: M.E. Sharpe.
- Sims, R. (2007). *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities*. New York: International Age Publishing.
- Thornton, G., & Rupp, D. (2006). *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction*. London: Routledge.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.