Зборник радова Економског факултета, 2011, 5, стр. 17-29
Рад примљен: 31. октобар 2010.
Received: 31 October 2010.

УДК/UDC 331.1
УДК/UDC 331.101.3
Изворни научни чланак
Original scientific paper

Марко Шарчевић
Горан Балотић

Економски факултет,
Универзитет у Источном Сарајеву,
БиХ

✉ markosarcevic2008@gmail.com
✉ goran.balotic@gmail.com

МЕЂУЗАВИСНОСТ МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ И ПРОДУКТИВНОСТИ У ПРЕДУЗЕЋУ

INTERDEPENDENCE BETWEEN MOTIVATION OF EMPLOYEES AND PRODUCTIVITY IN A COMPANY

Резиме: *У овом раду се дефинише мотивација као један од кључних фактора продуктивности и пословног успјеха предузећа. Конкурентност предузећа на тржишту је један од основних предуслова његовог дугорочног успјеха, па чак и опстанка. Да би достигло неопходан ниво конкурентности, предузеће има задатак да испуни мноштво предуслова, од којих је један од главних – продуктивност. Она се огледа у захтјеву да се из расположивих људских ресурса предузећа извуче максимум, што се физички манифестује високим обимом производње, прихода и профита. Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених. Интензитет мотивације одређује количину напора коју ће неко да улаже у јединици времена ради задовољења својих потреба. Уколико је интензитет мотивације већи, утолико ће запослени у предузећу улагати више напора у остваривање својих задатака и његове перформансе ће бити боље. Питање како мотивисати радника да уложи максимум својих способности, намеће се као централни проблем савременог пословања. Теорија мотивације описује шта предузећа могу да ураде, како би охрабрили људе да уложе напор и способности, на начин који ће обезбиједити остварење циљева предузећа, као и задовољење њихових потреба. Мотивација утиче на побољшање продуктивности, ефикасности и креативности рада, побољшање квалитета радног живота у предузећима и јачању конкурентске способности и успјешности предузећа.*

Кључне ријечи: *мотивација, савремено предузеће, организација, понашање, продуктивност.*

ЈЕЛ класификација: *D29, M12*

Summary: *This paper defines motivation as one of the key factors of productivity and business success of enterprises. The competitiveness of companies in the market is one of the preconditions of their long-term success and even survival. To achieve the necessary level of competitiveness, the company must fulfill a multitude of prerequisites, of which one of the main ones is - productivity. It is reflected in the request to get the maximum from the available human resources of the companies, which is physically manifested in high volume of production, revenues and profits. Labour productivity depends directly on the degree of motivation of employees. The intensity of motivation determines the amount of effort that someone would invest in a unit of time to meet his/her needs. The greater the intensity of motivation, the more efforts the employees in a company will invest in achieving their tasks and its performance will be better. How to motivate workers to invest maximum of their abilities is the question that arises as a central problem of modern business. The theory of motivation describes what companies can do to encourage people to invest their effort and abilities in a manner that will ensure achievement of the company goals and satisfy their needs. Motivation improves productivity, efficiency and creativity of work, improvement of the quality of working life in enterprises and strengthening the competitiveness and efficiency of enterprises.*

Key words: *motivation, the modern corporation, organization, behavior, productivity.*

JEL classification: *D29, M12*

1. УВОД

Свако успјешно предузеће третира запослене као примарни развојни ресурс. Нагласак се ставља на активно управљање њиховим потенцијалима. Мотивација и задовољство запослених постају кључна питања савремене организације или предузећа. Битан елемент управљања људским ресурсима успјешних предузећа је, прије свега, систем мотивисања запослених. У контексту управљања људским ресурсима развијају се различити модели и системи мјерења задовољства и мотивације запослених. Заједнички циљ модела и система мјерења задовољства и мотивације запослених је тежња да се код сваког појединца развије осјећај да сви запослени дијеле заједничку судбину (судбину предузећа или организације) и настојање да се материјалним и нематеријалним подстицајима ослободи стваралачки потенцијал запослених. Квалитет живота на радном мјесту сматра се кључним фактором мотивације.

2. МОТИВАЦИЈА И МОТИВИСАЊЕ ЗА РАД И КВАЛИТЕТ

Окружење у коме послује предузеће карактерише нестабилност и брзе промјене у техници и технологији, на тржишту и друштвено-економским условима. Анализа тенденција техничко-технолошког прогреса указује на тенденцију супституције традиционалних радноинтезивних дјелатности капиталноинтезивним, захваљујући све већем кориштењу савремених аутоматизованих и полудиригованих система у производњи. Производња се данас пројектује, управља и контролише уз помоћ најнапреднијих рачунарских система, што нам говори да је научно-технолошка и информатичка ера у пуном јеку. Паралелно са наведеним тенденцијама у производној сфери, дошло је и до промјена у структури потребног рада за те процесе. То се јасно види у кретању подјеле рада кроз историју. Наиме, прву етапу развоја карактерисао је претежно физички рад радника, гдје је продуктивност зависила од његове обучености и способност да креира производ или услугу захтијеваног квалитета. Вријеме израде и цијена били су у другом плану. У другој етапи развоја већи дио производних операција се пренио на машине, при чему се ишло ка специјализацији људског рада, чиме се скраћивало вријеме потребно за производњу производа или услуге, а самим тиме и његова цијена. Међутим, и у овој фази од човјека се захтијева значајан физички напор. У посљедњој, трећој фази, примат преузима умни рад. Да би радник остварио већу продуктивност, у савременој производњи он треба бити образован и оспособљен да користи савремену технику и технологију. Отуда све већа тражња за висококвалификованим радницима и специјалистима са мултидисциплинарним знањима. Све претходно наведено је само потребан, али још увијек не и довољан предуслов продуктивности радника. Да би радник био у стању да своја знања и вјештине стави у функцију предузећа, он мора бити мотивисан и адекватно стимулисан за то. То је чињеница коју нити једно здраво, савремено предузеће једноставно не смије пренебрегнути. Питање како мотивисати радника да уложи максимум својих способности, те како се то одражава на продуктивност предузећа, намеће се као централни проблем савременог пословања о којем ће бити више ријечи у наставку рада. Свако предузеће бави се тиме шта би требало урадити како би се остварили циљеви помоћу људи. У том смислу, блиска пажња усмјерава се на то како се појединци најбоље могу мотивисати помоћу таквих средстава, као што су иницијатива, награде, вођство, посао који обављају и организациони контекст унутар кога реализују свој посао. Циљ је развити мотивационе процесе и радно окружења које ће помоћи да појединци покажу резултате у складу са очекивањима. Теорија мотивације изучава процес мотивације. Она објашњава одређено понашање људи на послу и правац који предузимају. Она такође описује шта предузећа могу да ураде, како би охрабрила људе

да уложе напор и способности на начин који ће обезбиједити остварење циљева предузећа, као и задовољење њихових потреба. Појмови мотивације и задовољства запослених су веома сложени и вишезначни. Стога се у објашњавању и разумијевању ових појмова мора превасходно поћи од теорија мотивације. Мотивација представља сложену област људског понашања. Сам израз мотивација потиче од лат. ријечи *moves, movere* што значи *кретати се*. Мотивација је веома сложен феномен који чини велики број фактора који утичу да се људи у предузећу понашају на одређени начин, нарочито да улажу напоре како би нешто постигли, остварили. Факторе који утичу на мотивацију за рад можемо краће назвати мотиватори. Мотиватори су ствари које појединца подстичу на дјеловање. Мотиватори су такође средства помоћу којих се могу помирити сукобљене стране или нагласити једна потреба на начин да јој се додијели приоритет над другим потребама. У предузећима менаџери морају познавати све мотиваторе који им стоје на располагању, те их знати на одговарајући начин примијенити, односно комбиновати, јер сваки појединац може исту потребу задовољити на више различитих начина, а такође ће примјена истих мотиватора код различитих људи резултовати различитим перформансама. Мотивација утиче на побољшање продуктивности, ефикасности и креативности рада, побољшање квалитета радног живота у предузећима и јачање конкурентске способности и успјешности предузећа.

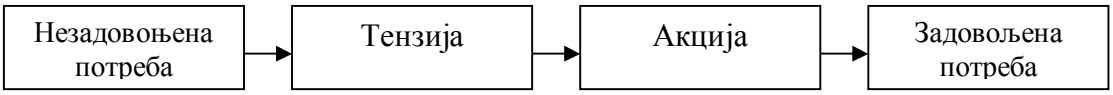
2.1. Теоријске дефиниције мотивације за рад

Бројни аутори су у својим дјелима из подручја психологије рада, индустријске психологије, менаџмента, организацијског понашања и управљања људским ресурсима, покушали дати свој допринос проблему дефинисања мотивације. Weihrich i Koontz схватају мотивацију као „*општи појам који се односи на цијели скуп нагона, захтјева, потреба, жеља и сличних сила"* (1998: 75). Они посматрају мотивацију као ланчану реакцију у којој потребе које људи осјећају воде до жеља или циљева којима теже, што узрокује напетост која води радњама за остваривање циљева, што коначно резултира задовољством. Такође, наглашавају разлику између мотивације и задовољства, при чему се мотивација односи на жудњу и напор за задовољење жеља или циљева, док се задовољство односи на испуњење које осјећамо усљед задовољења жеље. Petz у *Психологијском рјечнику* даје врло опширно објашњење појма мотивације: „*Мотивација је такво стање у којем смо изнутра побуђени неким потребама, поривима, жељама или мотивима, а усмјерени према постизању неког циља, који извана дјелује као подстицај на понашање*". Мотивација није једини регулатор смјера понашања, јер га и учење такође усмјерава, но мотивација сигурно појачава то понашање. Сматра се да је мотивација посљедица извјесне неравнотеже унутар организма или између организма и околних услова, а понашање изазвано мотивацијом би требало ту неравнотежу одстранити. Све што човјек свјесно ради, ради јер је мотивисан да тако ради. Чак и када нас неко присили да радимо нешто против своје воље, и онда радимо тако јер смо одлучили да то радимо, јер је тако рјешење још увијек боље од алтернативе. При томе, не значи да нас то што радимо весели (Petz 2005: 125). Petz у свом дјелу *Психологија рада* дефинише мотивацију на сличан начин, па каже да се мотивација може дефинисати „*као стање или понашање које је потицано унутрашњим потребама, а управљено према неким циљевима*" (Petz 1987: 241). Миљковић и Ријавец мотивацију дефинишу као „*процесе унутар особе који утичу на ниво, смјер и трајање напора уложеног на послу* (Миљковић, Ријавец 2003: 332). Ауторице Миљковић и Ријавец наглашавају како је напорно и упорно избјегавање посла такође мотивисано понашање. Сматрају да мотивација није једини важан фактор радне успјешности, те у том смислу наводе способности и особине личности, те квалитет и расположивост опреме и прибора за рад, односно (не) слагање са осталима у тиму. Бахтијаревић-Шибер наводи више дефиниција мотивације страних аутора, те је и

сама дефинише као „ *заједнички појам за све унутрашње факторе који консолидују интелектуалну и физичку енергију, иницирају и организују индивидуалне активности, усмјеравају понашање, те им одређују смјер, интензитет и трајање“* (Бахтијаревић-Шибер 1999: 171). Она такође разликује радну мотивацију са аспекта појединца те радну мотивацију са аспекта менаџера, при чему је ово прво интерно стање које води ка остварењу циља, а ова друга активност која осигурава да људи теже постављеним циљевима и њиховом остваривању. Steers и Porter наводе да мотивацију за рад „*чине фактори који покрећу, организују, усмјеравају и одређују интензитет и трајање радне активности“*.

2.2. Процес мотивације

Основни процес мотивације базира се на три елемента: потреба, покрет и награда. Потреба представља стање недостатка или психолошког односно физиолошког дебаланса. Нпр., у људском тијелу постоји недостатак воде. Тај недостатак ствара одређену тензију које је непријатна и коју појединац настоји да отклони. Покрет представља акцију коју човјек предузима да би отклонио недостатак. Најзад, награда представља постизање онога чиме се недостатак може отклонити и неутралисати тензија.



Слика 1: Процес мотивације

За менаџмент предузећа је од изузетне важности да познаје профил мотивације својих запослених. Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених. Да би остварили максималан степен мотивације запослених, менаџери морају познавати потребе и мотиве људи којима руководе и знати како да обезбиједе њихово задовољење. Сатисфакција запослених је једини начин на који се у дугом року и стабилно може обезбиједити висок ниво продуктивности, као и креативности запослених. Три димензије мотивације су битне за разумијевање њеног утицаја на радне перформансе запослених: правац, интензитет и постојаност. Да би запослени у неком предузећу био мотивисан на прави начин, његова мотивација мора имати одређени правац. Људи у организацији могу бити мотивисани, али у погрешном смјеру. Студент може бити мотивисан да положи испит, али не тако што ће научити градиво, већ тако што ће преписати. Интензитет мотивације одређује количину напора коју ће неко да улаже у јединици времена ради задовољења својих потреба. Уколико је интензитет мотивације већи, утолико ће запослени у предузећу улагати више напора у остваривање својих задатака и његове перформансе ће бити боље. Најзад, постојаност мотивације показује вријеме улагања одређеног нивоа напора у одређеном правцу. Неко може бити мотивисан на изузетно високом нивоу, али кратко вријеме, док други може бити мотивисан на ниском нивоу интензитета, али у дужем периоду.

2.3. Фактори мотивације за рад и квалитет

Бројна истраживања показала су да је мотивација условљена читавим низом међусобно повезаних фактора као што су (Вујић 2004: 368):

(1) Индивидуалне карактеристике појединца (ставови, потребе, интереси, аспирације, способности, особине личности, унутрашњи мотиви, мотив постигнућа);

(2) Карактеристике посла (врста посла, степен самоконтроле, одговорност, аутономност, сложеност рада, креативност...);

(3) Карактеристике шире радне средине и укупне климе у организацији – организационог амбијента (руковођење, организација, комуникације, међусобни односи);

(4) Нивои и карактеристике технолошког и економског развоја организације и друштва у цјелини;

(5) Друштвено-економски односи, доминантне вриједности, култура, религија, географско подручје итд.

Индивидуалне карактеристике појединца; као што је речено, мотивација за квалитет се претежно заснива на унутрашњим факторима, карактеристикама појединца, затим на мотиву самоактуализације и мотиву постигнућа. Квалитету теже запослени, којима успјешно обављање посла само по себи представља задовољство. У основи, унутрашња мотивација се може сматрати одређеном структуром ставова и вриједности, која представља општу радну, а може се рећи и општу животну оријентацију људи. Квалитет тражи цијелог човјека, потпуну преданост остварењу постављених циљева и стандарда и њихово стално преиспитивање, унапређење. Личности са израженом унутрашњом мотивацијом, мотивом постигнућа и потребом самоактуализације имају сљедеће битне карактеристике:

- воле ситуације у којима могу да преузму личну одговорност за рјешавање проблема;
- ослањају се на личне способности, залагање, а не на срећу, судбину, случај;
- теже да постављају умјерене циљеве и преузимају ризик, јер активност без ризика није изазов; исто тако превелики ризик умањује шансу да се оствари циљ;
- имају јаку потребу за повратним информацијама о посигнутом резултату.

Предузеће које жели да обезбиједи квалитет треба о овој чињеници да води рачуна при избору и запошљавању кадрова, посебно кад се ради о кључним пословима и руководиоцима. За успјешно мотивисање важна је квалитетна селекција према свим релевантним критеријумима, а не само према посједовању унутрашње мотивације и мотива постигнућа, јер је човјека, који по својим укупним способностима, знањима, вјештинама и осталим карактеристикама, не одговара захтјевима посла, тешко мотивисати. Иако предузеће реално није у могућности да запошљава само људе са високоразвијеним мотивом постигнућа и самоактуализације, није добро да се појединци са недостатком иницијативе и самосталности нађу на руководећим мјестима и на креативним пословима, као ни да већина сарадника буде несамостална и са недовољно израженим мотивом постигнућа. Квалитет, уз поштовање стандарда, тражи самосталност, самоиницијативу од сваког сарадника у рјешавању конкретних проблема, у складу са циљевима предузећа.

Карактеристике посла; брига за усклађивањем карактеристика запослених са захтјевима посла не престаје селекцијом при запошљавању. Када је радник примљен, цијело његово будуће ангажовање и развој треба да буде праћено пажљивим усклађивањем посла према актуелном нивоу способности, знања, према особинама личности и вјештинама. Посао не би требало да буде превише испод актуелних могућности и потенцијала запосленог, нити превише изнад. Истраживања Дејвида

Меклиленда показала су да особама са развијеним мотивом постигнућа највише одговарају тзв. предузетничка занимања која имају:

- више могућности за иницирање одлука;
- више индивидуалне одговорности за одлуке и њихове ефекте;
- више објективних повратних информација о резултатима и успјеху донијетих одлука;
- више ризика и изазова.

Организација која жели да обезбиједи квалитет треба да тежи да што већи број послова (зависно од врсте дјелатности и технологије), учини погодним за испољавање и остварење, односно, појачање жеље за успјехом и постигнућем максималних резултата. У организацији нужно постоје и једноставни, рутински послови који немају високе захтјеве у односу на запослене. Оваквим пословима одговарају управо особе са мање искуства и нижим нивоом личних диспозиција за самосталан и самоиницијативан рад. Њима треба стандардизацијом обезбиједити јасне задатке, процесе и метода рада, и затим их стимулативним наградама мотивисати. Цјелокупна „мотивациона филозофија“ стандарда квалитета, почива заправо на јасности задатака за извршиоца. Технолози и пројектанти стандарда који одређују природу и величину задатка који ће повјерити човјеку, паралелно са циљевима квантитета, квалитета и ефикасности морају имати у виду и смисао задатка, цјелину и укупне захтјеве према извршиоцу. Онај ко дефинише задатке, руководилац или пројектант стандарда мора водити рачуна о томе да ли и колико тиме лимитира могућности развоја извршиоца. Данас је све јасније да *само онај ко пронађе смисао у личном раду, може трајно квалитетно и динамично да га обавља*. *То практично значи да треба тежити да задаци цијелог предузећа буду тако дефинисани да се извршиоци могу са њима идентификовати и уочити везу за остварењем дјелатности и планских циљева организације као цјелине.*

Карактеристике организационог амбијента; огранизациони амбијент чине физички услови, технологија, природа дјелатности, али првенствено начин руковођења, организовања, контроле, комуникација. На стварање климе за квалитет у предузећу, највећи утицај имају, руководиоци и то врховни, јер од њих претежно зависе и остале димензије амбијента. Аутор Филип Кризби каже да ће „људи схватити квалитет озбиљно, тачно онолико колико га схвата руководство, не више од тога“.

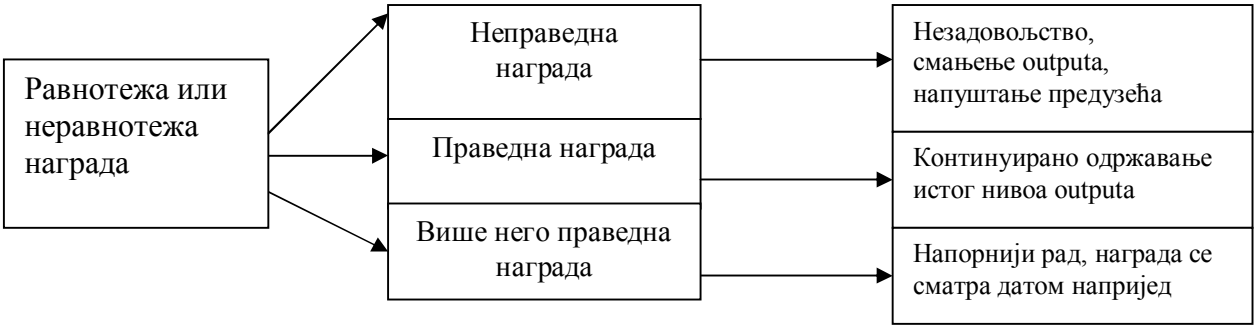
Фактори друштвене заједнице и глобални фактори; сложеност обезбјеђења мотивације за квалитетан рад се повећава, када се пође од тога да је она условљена и ширим друштвеним, националним карактеристикама, затим религијом, културом, владајућим друштвено-политичким, економским и вриједносним системом. Ови фактори су претежно под контролом друштвене заједнице или су ствар глобалног окружења и њихово усклађивање са захтјевима обезбјеђења квалитета, што се подразумијева. Подсјетимо се да је својевремено у Јапану, паралелно са изградњом новог начина управљања предузећем, вођена упорна, досљедна и континуирана кампања за продуктивност и квалитет на нивоу земље. Данас се зна да успјешан менаџер мора имати осјећај за збивања у непосредној и широј околини. И поред напора појединих организација на увођењу серија стандарда квалитета, у нашој средини тешко може доћи до озбиљнијег напретка у погледу мотивације за квалитет, док се не убрза трансформација начина управљања предузећем и људским потенцијалима и успостави примјерена законска и нормативна регулатива. Паралелно са тим, потребно је да се започну озбиљне, системске и досљедне активности, усмјерене на промјену постојећих вриједности и стварању нових, у коме ће рад, ред и одговорност, уз уважавање људског достојанства и људских потреба, бити врхунски и недодирљиви принципи.

2.3.1. Адамсова теорија неједнакости у социјалној размјени

Ова теорија полази од концепта у којем посматра однос појединца и предузећа као специфичан однос размјене. На једној страни појединац улаже своја знања, искуство, енергију, а на другој страни од предузећа добија различите компензације. У тој размјени је стално присутна могућност неједнакости коју може осјећати само једна или обје стране, те тај осјећај неједнакости Адамс сматра основним покретачем у социјалним ситуацијама. Потребно је утврдити услове и механизме генерисања перцепције неједнакости и методе рјешавања тих неједнакости. Генерисање перцепције неједнакости се остварује:

- упоређивањем онога што појединац добија од предузећа и онога што даје, при чему се, ако је коефицијент размјене већи или мањи од један, остварује неједнакост размјене која може бити у корист појединца или обрнуто;
- упоређивањем онога што појединац добија од предузећа за оно што му даје у односу на друге у радној средини.

Ако људи осјећају да нису праведно награђени, могу бити незадовољни, смањити квалитет или квантитет outputa или напустити предузеће, а ако сматрају да су награде веће од онога што сматрају праведним могу јаче радити, а могуће је и да такве награде сматрају награђивањем унапријед.



Слика 2: Адамсова теорија праведности (Вујић 2004: 382)

Људи могу прецијенити свој властити допринос и награде које примају други, што је један од проблема примјене ове теорије. Разлике у размјени мотивишу појединце да их уклоне или смање, односно већи осјећај неједнакости генерише већу жељу за њеном елиминацијом. Методе рјешавања проблема неједнакости од стране појединца могу бити сљедеће:

- дјеловање на властите инпуте и оутпуте тако да у случају негативне разлике се смањују инпути, а настоје повећати аутпути, док се у случају позитивне разлике настоје повећати инпути;
- резистенција према раду у виду изостанка с посла, одуговлачења с извршењем, преласка на други посао или напуштање предузећа;
- рационализација насталих разлика (проналажењем оправдања за те разлике) или промјена референтне групе (проналажењем неке друге особе на нижем нивоу outputa с којом ће се упоређивати).

Појединац бира онај начин редукције неједнакости који максимизира аутпуте и минимизира инпуте, а при томе не доводи у питање властито самопоштовање и слику о себи.

2.3.2. Портер - Лолеров модел мотивације

Овај модел уводи нове варијабле битне за разумијевање мотивације а прије свега, задовољство запослених. У свим теоријама садржаја мотивације постоји имплицитна претпоставка да испуњавање потреба запослених води њиховом задовољству, а да задовољство води ка перформансама. У моделу који су развили Портер и Лолер, задовољство запослених има важну улогу јер оно дефинише вриједност награда за појединца. Незадовољан запослени неће третирати вриједним награде које добија. Поред задовољства, Портер-Лолеров модел уводи такође компетенције као важну варијаблу у мотивацију као и перцепцију улоге запосленог. Да ли ће напор довести до резултата, зависи у великој мјери од тога да ли запослени који улаже напор има и потребне компетенције, као и од тога како он перципира своју улогу, своје задатке и послове на радном мјесту. Вриједност награда и претпостављена вриједност везе напора и награде резултују напором појединца, како би остварио очекивану награду. Његов учинак зависи од способности и карактеристика појединца за обављање одређеног посла, као и од перцепција појединца о захтијеваном задатку. Резултат представљају унутрашње и ванјске награде које заједно са перцепцијом праведности тих награда резултују задовољством. Мада на изглед врло јасни, односи између мотивације, перформанси и задовољства су врло контраверзни. Уобичајено се сматра да мотивација води ка перформансама, перформансе ка задовољству, а задовољство ка мотивацији. То, међутим, није увијек тако. Не постоји потпуна извјесност да ће мотивација водити перформансама, јер то зависи од способности као и шансе да неко ко је мотивисан оствари одређене перформансе. Може радник да буде врло мотивисан, па да не оствари перформансе, јер не посједује компетенције или једноставно нема прилику у предузећу да обави неки посао. Не постоји ни извјесност да ће перформансе водити задовољству, будући да се између њих налази још једна варијабла – награда. Ако перформансе воде ка неадекватним наградама, задовољство ће вјероватно изостати. Осим тога, теорија једнакости је показала да и поређење са другима у предузећу може и те како да доведе до незадовољства, чак и ако постоји награда. Најзад, врло су слабе емпиријске потребе логичне претпоставке да ће задовољство водити ка већој мотивацији, односно да је задовољан радник мотивисан радник.

3. СТРАТЕГИЈА РАДНЕ МОТИВАЦИЈЕ

Менаџери у предузећима користе различите стратегије да би мотивисали запослене да раде. Свака стратегија има за циљ да задовољи потребе чланова организације, односно запослених, кроз одговарајуће организационо понашање. Међутим, веома је тешко рећи која је од стратегија најефикаснија, јер свака показује одређене ефекте у различитим организационим ситуацијама. Пракса је показала да је комбинација познатих стратегија најбоља у процесу радне мотивације, с тим што у комбинацији доминантну улогу има она стратегија која је најпримјеренија тренутној организационој ситуацији.

3.1. Став менаџера према запосленима и комуникација као стратегија мотивисања

Прва и основна стратегија мотивисања је комуникација. Добра комуникација између менаџера (директора) и њему субординираних структура обезбјеђује задовољење елементарних људских потреба. Носиоци добре комуникације морају бити менаџери. Њихова наклоност према субординираним, спремност да сазнају њихове проблеме и да их рјешавају, обезбиједиће да се запослени осјећају сигурније, да имају

осјећај припадности предузећу, а самим тим и осјећај самопотврђивања кроз рад за предузеће. Сигурност, припадност и самопотврђивање су основне људске потребе запослених, а комуницирање је једно од основних средстава за задовољење ових потреба.

Став менаџера према запосленом; ова теорија се заснива на Мек Грегоровим теоријама X и Y , односно на негативним (теорија X) и позитивним (теорија Y) претпоставкама које менаџери имају према субординираним члановима организације (предузећа). Ако се под садржајем негативног става подразумијевају претпоставке о индолентности субординираних, о њиховој незаинтересованости за квалитет и допринос у предузећу, па се у том смислу репресивно дјелује на њих, није сигурно да ће такав став увијек дјеловати немотивишуће. Међутим, позитиван став менаџера, у смислу претпоставки да су радници вриједни пожртвовани и да се идентификују са предузећем, сигурно ће дјеловати мотивишуће на раднике.

3.2. Осмишљавање и обогаћивање посла и концепт „модификације понашања“

Ова стратегија се може примјењивати на средњи степен, односно кадар (завршена средња школа), и има за циљ смањење уобичајене рутине радног мјеста, али и постизање веће ефикасности на радном мјесту, односно у току обављања рада. Један од најстаријих начина елиминације уобичајене рутине радног мјеста кроз осмишљавање посла јесте – ротација. Запослени се не задржава за дуги временски период на истом радном мјесту, већ га менаџер у току одређеног временског циклуса пресељава са посла на посао. Свакако, ротација захтијева вишеструку квалификацију запосленог (уколико се ради о потпуној ротацији), али садржај рада на позицијама које запослени пролази током ротације сличан или исти, није неопходно да је мултиквалификован. Тада се ради о дјелимичној ротацији. Под обогаћивањем посла подразумијева се увођење мотиватора у радни процес и у исто вријеме предузеће постиже могућност мултиквалификованог средњег кадра.

Концепт „модификације понашања“; овај концепт заснива се на подстицају одређеног понашања, али у зависности од посљедица које такво понашање производи. Тако, појединац тежи да понавља оно понашање које се награђује, а да елиминише оно које се кажњава. Уколико менаџери желе да модификују понашање својих потчињених, морају претходно знати до каквих ће последица довести та модификација. Тзв. позитивно појачање понашања је пожељна посљедица промјене понашања. Нпр., ако радник сваког јутра долази тачно на вријеме на посао, похвала претпостављеног учврстиће такво његово понашање. Уколико запослени стално касни на посао, па се као посљедица тога јави пријекор претпостављеног или смањење плате, то ће оснажити његово понашање у супротном смјеру од постојећег, односно запослени ће покушати да долази на вријеме на посао. У том случају, постојаће тзв. негативно појачање понашања, односно подстицање понашања које је супротно од дотадашњег. Казна је манифестација посљедице непожељног понашања. Иако кажњавање може довести до промјене понашања у смислу брзог преласка из непожељног у пожељно, она такође, може имати и низ непожељних ефеката. Нпр. амањење плате због кашњења на посао може довести до повећаног радног апсентизма што може бити дугорочна посљедица са већом штетом по предузеће од свакодневног кашњења на посао. Да би стратегија промјене понашања имала стварне позитивне ефекте на радну мотивацију, менаџмент мора јасно информисати запослене о односу понашања на послу и посљедица. С друге стране, сваки програм промјене понашања, који претендује да буде успјешан мора:

- утврдити различите нивое награђивања за различит квалитет учинка запослених;
- јасно упозорити запосленог када његово понашање одступа од уобичајеног;

- кажњавати запосленог дискретно, а не пред колегама са којима ради;
- увијек награђивати добар рад и понашање и кажњавати негативно понашање и нерад, како би се запослени увјерили да је менаџмент озбиљан у својим напорима ка остварењу позитивних промјена радног понашања.

4. УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ НА КВАЛИТЕТ ЕКОНОМИЈЕ У ПРЕДУЗЕЋУ

4.1. Подстицајна радна средина – амбијент за квалитет

Подстицајна радна средина – амбијент за квалитет, подстиче квалитет производа и услуга у предузећу. Предузеће у основи може да располаже са квалитетним људским ресурсима у погледу општег и стручног знања, општих способности и основних особина личности, а да потенцијал запослених не буде развијен и искориштен у функцији остваривања њених захтјева. Разлози за то могу да буду у непосредном окружењу, односно амбијенту предузећа. Карактеристике савременог амбијента предузећа који подстиче квалитет производа и услуга су: трансформационо вођење, комплексан приступ мотивисању уз уважавање индивидуалних потреба запослених, флексибилна, матрична и тимска организација, са мањим бројем нивоа одлучивања, отворени канали комуницирања у оба смјера, између руководства и запослених, запослених међусобно, предузећа и окружења, предузећа и купца. Савремени амбијент предузећа карактеришу још и демократска клима и култура предузећа, чији садржај подржава остваривање базних циљева предузећа – ефикасност, ефективност, квалитет и креативност.

4.2. Руковођење

Када се говори о амбијенту у предузећу за квалитет, руковођење с правом заслужује прво мјесто, јер има водећу, оперативну и креативну улогу у обликовању амбијента за квалитет. Руковођење се, у најопштијем смислу, дефинише као вођење јединствене акције у остваривању постављених циљева предузећа и оно је усмјерено на човјека, међуљудске односе и на значај људског потенцијала у остваривању циљева предузећа. Трансформационо вођење или руковођење је процес промјене ставова запослених у правцу већег ангажовања у корист предузећа, а захтијева ефикасну организацију рада, обезбјеђење ресурса и неопходну помоћ запосленима да ускладе и постигну своје циљеве и циљева предузећа. То је процес усмјеравања људских ресурса предузећа или способност једне или више особа – руководилаца, да се кроз међусобну сарадњу, комуницирање и распоређивање утиче на радно ангажовање и мотивисање других запослених да ефикасније извршавају постављене задатке и допринесе остваривању циљева предузећа. Топ менаџмент своју улогу у изградњи амбијента за квалитет, остварује стварањем визије и мисије предузећа, стратешким плановима и пословном политиком у коју су уграђене између осталог, концепција управљања људским ресурсима и концепција квалитета. Улога топ менаџмента у изградњи амбијента за квалитет произлази из самог схватања управљања квалитетом, које значи непрекидно побољшање свих пословних процеса, које као такво укључује све запослене у процес идентификације и рјешавање проблема, као и тражење бољих начина да се ствари обаве. На основу визије, мисије, стратешких планова и нове пословне политике, топ менаџмент дефинише циљеве и задатке у односу на запослене, јасно их предочава запосленима и истовремено ствара услове за њихово поштовање и остварење. Он остварује своју улогу у изградњи амбијента за квалитет у сваком сегменту управљања запосленима, почев од планирања, селекције, увођења у посао, обучавања и образовања, процјене успјешности развоја запослених, до организовања,

мотивисања, комуникација. При успостављању позитивног амбијента за квалитет, веома је значајан лични примјер и стил руковођења, јер личним ангажовањем и личним примјером руководилац доказује да су интереси руководства и запослених исти – успјех предузећа и квалитет на коме заједнички раде. Лични примјер уз видљиве доказе самопожртвовања и досљедности могу развити неслућену креативну енергију запослених и створити повољну климу за квалитетан рад и уважавање потреба купаца. За обликовање амбијента предузећа, веома је значајна улога непосредних руководилаца, која је добрим дијелом одређена концепцијом и стилом који намеће топ менаџмент предузећа, али и поред тога она има своје специфичности.

4.3. Мотивација и квалитет

Мотивација је оно чиме се обезбјеђује да се људи понашају на пожељан начин, којим се постижу циљеви предузећа и истовремено задовољавају потребе запослених, односно мотивација је способност да се из просјечног сарадника извуче максимум. Циљ је да људи својим потенцијалом доприносе остварењу циљева предузећа, а да им предузеће за узврат омогући да кроз остварење његових циљева остваре своје личне и професионалне циљеве. Мотивација утиче на побољшање продуктивности, ефикасности и креативности рада, побољшање квалитета радног живота у предузећима и јачању конкурентске способности и успјешности предузећа. Квалитет тражи цијелог човјека, потпуну преданост остварењу постављених циљева и стандарда, те њихово стално преиспитивање и унапређивање, тражи самосталност, самоиницијативу од сваког сарадника у рјешавању конкретних проблема у складу са циљевима предузећа. Предузећа која желе да обезбиједе квалитет морају максимално улагати у запослене и обезбиједити услове за задовољење њихових личних и професионалних циљева и потреба. Задатак руководиоца је да обезбиједи услове, да запослени очекују:

- да задаци могу квалитетно да се изврше;
- да ће по квалитетно извршеном задатку да услиједи награда;
- да награда која слиједи буде привлачна за запослене.

Веома је важно да руководилац буде добар дијагностичар, да познаје своје запослене, шта их мотивише за што боље обављање посла и да се труди да им то обезбиједи. За некога је то увијек материјална стимулација, за некога сигурност посла или услови у којима се посао обавља, за некога радно мјесто и привилегије које произилазе из тог положаја. За обезбјеђење квалитета потребна је примјена индивидуалних стимулација, али и прилагођеност посла појединцу, шири услови и повољна клима, ради иновација и унапређења процеса рада, производа и услуга.

Мотивација за квалитет се остварује кроз свакодневно понашање и заједнички рад руководилаца и запослених. За мотивацију су важни одговарајући ставови, очекивања, вриједности и вјештине понашања, руководилаца и запослених, а на то се може утицати обуком и образовањем. Када је у питању мотивисање за квалитет и уопште савремено мотивисање за остваривање циљева предузећа, предност се даје награди у односу на казну. Циљ награђивања је да се подстакне и учврсти квалитетан рад, поштовање стандарда рада и понашања, те креативног понашања у правцу препознавања и задовољавања потреба тржишта. Из тог разлога би требало да предузећа успоставе посебне награде, које би требало да припадну запосленима који су током године имале највише оцјене квалитета рада и понашања, као и младима који су показали да имају потенцијал за успјешан и квалитетан рад.

4.4. Утицај мотивације на успјешност пословања предузећа

Мотивација запослених је уско повезана са успјешношћу пословања предузећа. Бројни примјери показују да је уско повезана са ефикасним радом и пословањем. Мотивација је кључна за високе стандарде пословања, подстицање креативности, стваралаштва и иновативности, професионални развој запослених и њихово задржавање у компанији. У предузећима који немају разрађену стратегију мотивације награђивања влада лоша радна атмосфера, недостаје одговорности и повјерења, па се запослени лоше осјећају, те неминовно долази до стагнације и назадовања. Насупрот томе, у предузећима у којима су запослени мотивисани, на посао долазе „пуних батерија“, запослени се идентификују са предузећем и настоје допринијети његовом расту и развоју. За мотивацију су одговорни и менаџери и запослени. Менаџери морају креирати развојну визију, јасно је пренијети запосленима, осигурати њихов равномјерни третман и уважавање те развијати дух заједништва. Запослени морају преузети одговорност, бити активни и са позитивном енергијом радити за успјех предузећа. На радну мотивацију утичу индивидуалне особине запослених, особине посла и предузећа. Већ приликом селекције и запошљавања треба нове запослене ускладити са културом компаније, постићи усклађеност посла и особе, те разјаснити очекивања. Састав награђивања има свој финансијски и нефинансијски дио. Финансијски мотиватори су бројни, од плата, премија и других материјалних давања. Најважније је да је усклађен са индивидуалним доприносом, тржиштем и да се међу запосленима перцепцира као поштен. Нефинансијски мотиватори крећу се од особине посла преко радне климе до политике предузећа и активног стила руковођења. Модерна предузећа стално раде на едукацији и тренингу запослених, чиме креирају климу сталног учења и развоја каријера. Нови пословни изазови се рјешавају стварањем пројектних тимова. Важан је и састав мјерења радне успјешности, који одређује индивидуалне, пословне и развојне циљеве, служи развоју компетенција, осигурава повјерење и повезује састав процјене са саставом награђивања. У цијелом процесу кључна је повратна информација, па менаџери морају бити у сталном контакту са запосленим. У интерној комуникацији треба запосленима предочити вриједност пословних циљева. Важно је да комуникација буде обострана, јер и запослени кроз отворени контакт могу давати корисне прилоге за побољшања. Иако је за непосредно мотивисање запослених задужен менаџмент, сектор људских потенцијала је одговоран за креирање састава који ће подржати ту улогу. Стога тај сектор треба осигурати алате и политику који ће подржавати мотивисање запослених. Концепт тоталног награђивања развија се на спознаји да новчана компензација није једини и најважнији начин награђивања запослених. Ријеч је о интегралном саставу који омогућава пожељне облике радног понашања и ставова. Тотално награђивање је свјетски тренд, па већина предузећа има разрађену стратегију и користи неновчане облике награђивања и равнотежу између посла и приватног живота. Начин награђивања је транспарентан, подстицајно дјелује на радну околину и на професионалан раст и развој запослених. Пружа низ погодности, па уз основну плату нуди и додатке, посебно према остварењу продаје, тринаесту плату и бонусе. Запослени имају право на мобителе, бесплатно телефонирање, сталну едукацију, путовања о трошку фирме, плаћања чланарине за професионална удружења, екстра одморе. Ови програми за кључни циљ имају повећање радног морала и продуктивности уз помоћ креирања радног окружења које треба да привуче, задржи и мотивише запослене. У случају стратегије тоталног награђивања, успјешност се показује у порасту задовољства запослених, њиховој мотивацији и преданости раду.

5. ЗАКЉУЧАК

Мотивација запослених је уско повезана са успјешношћу пословања предузећа. Мотивација је кључна за високе стандарде пословања, подстицање креативности, стваралаштва и иновативности, професионални развој запослених. Кључна питања савременог предузећа су мотивација и задовољство запослених. За менаџмент предузећа је од изузетне важности да познаје профил мотивације својих запослених. Мотивација запослених није само психолошки проблем рада и радног понашања, већ је понашање усмјерено према неком циљу који побуђује потребе изазване у човјеку, а циљ понашања је задовољење потреба. Узрок одређеног понашања човјека јесу унутрашњи психолошки покретачи, који га тјерају на неку активност, па учинак неког појединца не овиси само о његовој способности, већ и о мотивацији. Стога мотивација заиста представља најкомплекснији концепт модерног менаџмента. Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених. Да би остварили максималан степен мотивације запослених, менаџери морају познавати потребе и мотиве људи којима руководе и знати како да обезбиједе њихово задовољење. Мотивација је оно чиме се обезбјеђује да се људи понашају на пожељан начин, којим се постижу циљеви предузећа и истовремено задовољавају потребе запослених, дакле мотивација је способност да се из просјечног сарадника извуче максимум. Мотивација утиче на побољшање продуктивности, ефикасности и креативности рада, побољшање квалитета радног живота у предузећима и јачању конкурентске способности и успјешности предузећа. Мотивација за квалитет, се претежно заснива на унутрашњим факторима, карактеристикама за појединца, затим, на мотиву самоактуализације и мотиву постигнућа. Квалитету теже запослени којима успјешно обављање посла само по себи представља задовољство.

Квалитет тражи цијелог човјека, потпуну преданост остварењу постављених циљева и стандарда и њихово стално преиспитивање, унапређивање.

ЛИТЕРАТУРА

Bahtijarević - Šiber, F., 1999. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Tehnička knjiga d.d.

Miljković, D., Rijavec, M., 2003. Psihologija obrazovanja. Zagreb: IEP doo.

Petz, B., 2005. Psihologijski riječnik. Jastrebarsko: Naklada Slap doo.

Petz, B., 1987. Psihologija rada. Zagreb: Školska knjiga.

Stavrić B., Šarčević, M., 2004. Osnovi teorije mikroekonomije – ekonomika preduzeća. I. Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Vujić, D., 2004. Menadžment ljudskih resursa i kvalitet. Beograd: Data Status.

Weihrich, H., Koontz, H., 1998. Menadžment. Zagreb: MATE.