

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Предмет: Инжењерска економија

Број индекса: 626/2011

Мара М. Лукић

Анализа развоја мотивације у предузећу

“SI&SI GROUP”

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **Др Рајко Чукић- ментор**

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

Препоручена литература:

1. Сенић Р.- „Маркетинг менаџмент“, Економски факултет и Призма Крагујевац, 2000.
2. Драгослав Јокић, Стјепан Панић и Драгиша Ранџић – „Бизнис новог доба“, Београд , 2009.
3. Момчило Милисављевић и Јована Тодоровић – „Стратегијско управљање“ – Универзитет у Београду, Економски факултет Београд, 1991.

Резиме: Циљ рада је да прикаже анализу развоја мотивације у предузећу “SI&SI GROUP” из Суботице, које промовише здрав живот. Основни производи су освежавајућа безалкохолна пића, као и природна, бистра и биолошки апсолутно исправна вода са извора у брдско-планинском крају западне Србије, у општини Мионица.

Мотивација је веома значајна у свим сферама делатности. Она је унутрашњи психолошки покретач који нас тера на неку активност у остварењу одређеног циља и задовољавању потреба.

На мотивацију запослених, поред материјалне компензације (плате, награде, бенефиције), свакако утичу и нематеријални подстицаји за рад који задовољавају разнолике потребе у организацији, као што су развој и потврђивање, уважавање, статус и друго.

Кључне речи: мотивација, мотивација запослених, постављање циљева, очекивања, потребе, унутрашња и спољашња мотивација, финансијска анализа.

Садржај

1. Увод.....	6
2. Производи Si&Si GROUP.....	8
2.1. Производни програм и брендови	8
3. Дефинисање суштине мотивације	11
4. Теорије процеса мотивације	14
4.1. Теорија постављања циљева.....	14
4.2. Теорија једнакости или правичности.....	15
4.3. Теорија очекивања	15
5. Теорије садржаја мотивације	17
5.1. Теорија хијерархије потреба.....	17
5.2. ЕРГ модел мотивације	18
5.3. Теорија два фактора.....	18
5.4. Мекландова теорија потреба	19
6. Типови мотивације	20
6.1. Унутршња мотивација	20
6.2. Спољашња мотивација	20
7. Аспекти радне мотивације	22
7.1. Мотивације у пракси.....	22
7.2. Савремене стратегије мотивације	22
7.3. Аналитички модел/очекивања и остварења- мотивација и задовољство ..	24
7.4. Мерење задовољства и мотивација запослених	25
7.5. Мотив награђивања запослених у компанији SI&SI GROUP	26
7.6. Мотивација и новац	26
7.7. Како SI&SI GROUP мотивише људе	27
7.8. Запослени и њихова мотивација	27

8. SI&SI GROUP и организација.....	29
8.1. Интерна анализа.....	31
8.2. SWOT анализа.....	33
8.3. ПЕСТ анализа.....	34
9. Карактеристике мотивације на радном месту	36
9.1. Стратегија радне мотивације.....	36
9.2. Мотивациони циклус	37
10. Релевантна обележја мотивацијских техника	38
10.1. Појам и важност мотивацијских техника.....	38
10.2. Врсте мотивацијских техника	38
10.3. Плата као фактор мотивације за рад	39
10.4. Процена радне успешности као основа за постављање структуре плата	43
10.5. Нематеријалне компензације.....	43
11. Закључак.....	46
Литература	48

1. Увод

У сагледавању мотивисаности, сваки човек се мора упознати као својеврсна јединка, без обзира у коју категорију личности се претходно сврстава. За то је потребно не само знање, већ и вештина.

Сам израз „мотивација” потиче од латинске речи „moves, movere” што значи: кретати се. Мотивација је унутрашња покретачка сила која нас снабдева покретачком снагом за остваривање циљева и задовољавање потреба. Сасвим је сигурно да су најуспешнији они људи код којих не постоји страх од промена. А таквих је људи знатно мање од оних који су проактивни. Већина људи се одупире променама по принципу: „Боље познато зло него непознато добро”.

Да би човек могао да мотивише друге, мора бити у стању да спозна себе и мотивише самог себе, па тек онда друге. Мотивација је неопходна за постизање успеха како на личном плану, тако и у било којој врсти пословног, спортског, уметничког или било ког другог окружења.

У једном ТВ прилогу који је својевремено емитован, а који је обрађивао тему најуспешнијих студената, на питање новинара упућеног студенту Медицинског факултета у Београду који је имао просек оцена 10, шта га је мотивисало да тако вредно ради, студент је одговорио: „Колачи!” А затим је уследило појашњење да је младић потицао из сиромашне породице и да је свакодневно приликом одласка на факултет пролазио поред једне отмене посластичарнице у чијем су излогу били дивни колачи за које није имао новца. Тада је донео одлуку да ће постати „неко” и да ће онда седети у тој посластичарници кад год пожели колаче, а у коју никада није ни ушао.

Наизглед потпуно безначајан мотив изазвао је јаку решеност и одлуку да се успе и младић је постао успешан лекар.

Мотивација је веома значајна у свим сферама делатности. Недавно је у јавности обелодањен садржај мотивационог меморандума који је грешком остављен у хотелу, а који менаџер познатог и успешног фудбалског клуба Арсенал дели сваком играчу непосредно пред утакмицу. У овом документу посебно се наглашава важност тима. Значај мотивације и у овом случају битно је утицао на психолошку стабилност тима захваљујући којој је лакше долазио до победе.

Не треба испустити из вида да су корени свих људских мотива у задовољству. А како мотивисати запослене да би се постигло њихово задовољство на послу? Ако сазнате шта мотивише ваше људе, пронашли сте шифру за успех. Компаније понекад превиде значај људског фактора. Главна преокупација често постану компјутерска технологија, прилив и одлив новца и технике управљања, људи се претворе у статистичке бројеве или се третирају као врло лако заменљив инвентар. Шта се тада догађа? Потпуно демотивисани или омаловажени људи почну да се понашају на начин како су и третирани – најједноставније речено само „одраде” посао стриктно поштујући установљене процедуре и радно време, уз минимум својих капацитета, гледајући да се што мање интелектуално, креативно и емотивно ангажују, а о лојалности компанији нема ни говора.

Лака су мета било ког послодавца из окружења који им понуди макар и један једини мотив који би им вратио осећај човека, а не простог броја.

Компаније треба да воде рачуна на то како на њихово деловање гледају њихови запослени. Ако запослени сматрају да их управа третира непоштено, њихов посао пати и развија се унутрашња напетост. Расте одсуствовање. Анкета коју је спроведена у једној

компанији, указује на конфликт у ставовима менаџера и њихових запослених. Док је 69 посто виших менаџера веровало да њихов стил управљања подстиче респектабилан однос према запосленима, само 24 посто њихових линијских менаџера је веровало да је то тачно. А управо они су били у директној комуникацији са запосленима и њихово мишљење је сигурно ближе стварном мишљењу запослених.

Кључна улога стручњака за односе са јавношћу је да детаљном анализом у компанији прецизно утврди мотивационе факторе запослених, да креативним решењима пронађе јединствен мотив за сваки формиран тим, као и да у сарадњи са сектором задуженим за људске ресурсе сагледа да ли у неком тиму постоје личности које у међусобној релацији не могу дати очекивани резултат. Некада је довољно само једну особу искључити из тима и да исти након тога функционише зачуђујуће боље. У народу је познато да у корпи здравих јабука, само једна трула може да упропасти све остале. Запослени које је компанија мотивисала на адекватан начин, активније и енергичније остварују постављене циљеве и имају лојалан однос. На питање која је најбитнија ствар у људској природи коју лидери треба да знају, од 70 анкетираних психолога њих две трећине је одговорило да је најважнија мотивација. Када се зна кључ успеха најважније покретачке снаге запослених у компанији, поставља се питање зашто је у пракси то тешко реализовати? Одговор је једноставан: зато што не постоји јединствено решење. Свака индивидуа је личност за себе, свака компанија специфична организација и свако окружење, традиција и култура различити. А све то утиче на проналажење мотивационих фактора. Ако хоћемо некога стварно да мотивишемо, ми морамо да разумемо његове потребе и циљеве.

Велика је истина садржана у реченици „Ако желиш да будеш најбољи, окружи се бољима од себе.” Управо овај рецепт је применио један од најуспешнијих пословних људи, Доналд Трамп јер је након дипломирања сав почетни капитал добијен од оца уложио у чланство у еминентни клуб пословних људи у Њујорку.

Прави менаџер поштује и показује интерес за рад својих сарадника, а после изузетних напора иницира заједничке рекреационе и релаксирајуће активности (забаве, излет, спорт, путовања) и свакако не држи сараднике у „мраку”, већ их информише о свему. У идеалним условима, циљ сваког менаџера требало би да буде стварање таквог пословног окружења у коме компетентни људи са високим нивоом ентузијазма и мотивисаности обављају одређене делове процеса рада.

Већина је имала прилику да се сусретне са следећим „савременим” типом менаџера у нашој пословној средини: лепо одевен, мисли да све зна па недостатак самопоуздања надокнађује ароганцијом, верује да самим његовим доласком у компанију почиње нова епоха пословања, обавезно уводи безначајне промене које немају никаквог утицаја на пословање типа нових извештаја, пијења одређеног броја кафа, обавезног прековременог рада који није узрокован стварним потребама посла, проналажење и најмање грешке подређенима у извршавању послова и применом казни као демонстрације моћи, одсуство било какве похвале запосленима који одлично обаве посао, а о наградама нема ни говора јер „то се подразумева за плату коју добија”. Њихов главни циљ је како да за себе обезбеде што већу плату, бонусе, наравно што скупљи службени аутомобил престижне марке, тако да заокупљени изградњом сопственог лажног имица потпуно изгубе из вида потребе и жеље својих подређених.

2. Производи Si&Si GROUP

Si&Si GROUP је предузеће из Суботице који производи и пласира освежавајуће безалкохолне напитке - Sinalco асортиман, такође и природну изворску воду "VODA VODA".

Производи **Si&Si GROUP** су за кратко време освојили тржиште, постали препознатљиви и прихваћени од потрошача. Својим квалитетом и оригиналним дизајном постављају високе стандарде за производе на тржишту као и за оне који ће се тек појавити, не само у земљи, већ и у свету које својеврсно брендирање Србије. Sinalco је бренд за производњу безалкохолних пића основан 1902. године који је присутан у више од 50 земаља широм света.

То је немачка култна робна марка која је већ више од 100 година константна величина у гастрономији и трговини.

Камен темељац за успех Sinalco поставио је 1902. године, Фридрих Едуард Билц, лекар природним препаратима. Својим проналаском „Билц мехурића” почиње историја укуса.

Sinalco је безалкохолни напатак справљен на бази природних укуса. Производи се још од 1902. године. SI&SI GROUP добија лиценцу за производњу Sinalco асортимана 10.априла 1997. године. Производи се у 46 земаља света, а конзумира у 85.

2.1. Производни програм и брендови

Sinalco Orange је најпопуларнији Sinalco укус. Производи се од природне изворске воде VODA VODA и базе наранџе, ароматизован је природном аромом, обојен природном бојом.

Класика међу соковима са укусом поморанџе. Воћно-освежавајући напатак, деценијама је популаран и код старих и код младих на целој Земљиној кугли. Доступно и у 0,33 и гастрономској флаши.

Основни састојци су вода VODA VODA, шећер и природна база наранџе.



Слика 1. Производи Sinalco

Sinalco cola- То је најстарија европска кола.

Високог је квалитета и изузетног укуса. Производи се од природне изворске воде VODA VODA и базе од биљних екстраката. Ароматизована је природном аромом – карамелом, обојена природном бојом. Sinalco cola са интернационалним укусом. Омиљено пиће у многим земљама широм света. Доступно и у 0,33 и гастрономској флаши.

Битер асортиман- Освежавајући напитац горког укуса за одрасле. У правцу опорих укуса Sinalco Bitter Lemon и Tonic Water. Идеални за припремање коктела.

Sinalco Sport је доступан на српском тржишту у кошаркашким варијететима с укусом поморанџе и мандарине и с укусом црвеног грејпфрута, поморанџе и лимуна.

Негазирани спортски напитац без шећера снабдева организам минералима и витаминима, гаси жеђ и освежава својим укусом свежег воћа. Без обзира да ли си у покрету, код куће или се бавиш спортом, праве навике у конзумирању напитака су важне како би се остварили максимални резултати и да би се човек уопште добро осећао.

Sinalco Energi's је енергетски напитац са угљеном киселином; произведен за спортисте, али и за динамичне активне људе, као и за оне којима је свакодневно потребно доста енергије, боља концентрација, освежење, креативност. Препоручује се дневни унос од максимално 500ml овог напитака. Није погодан за децу, труднице и особе које су осетљиве на кофеин, доступан је у 0,33 пластичној флаши и 0,25 лименци.

SI&SI GROUP је систем који производи и пласира природну изворску воду “VODA VODA”.

VODAVODA
PREMIUM NATURAL SPRING WATER



Слика 2. VODA VODA

О квалитету природне изворске воде из Бање Врујци, одавно се зна и говори. VODA VODA је потпуно природна, бистра и биолошки апсолутно исправна вода.

Природно избалансиран састав минерала и соли препоручује неограничено конзумирање воде, чиме се обезбеђује савршена равнотежа у организму.

Од маја 2006. године, квалитет Sinalco напитака је унапређен коришћењем природне изворске воде VODA VODA у производњи.

У брдско-планинском крају западне Србије у општини Мионица у Колубарском округу, подно Суворора и Маљена налази се чувена Бања Врујци, једно од најбољих и најмодернијих лечилишта у Србији, спортско-рекреативни центар, дивотни предео са првокласном водом за пиће која се флашира и извози без икакве техничке дораде. Истраживања су показала да најстарији извори, дубоко у мермерним и гранитним стенама, датирају још из времена од пре четрдесет хиљада година. Прву стручну анализу воде извршио је доктор Емерих Лидемајер, 1836.године. Резултати су показали да је ова минерална вода једна од најквалитетнијих у Европи.

Компанија SI&SI GROUP промовише здрав живот и покровитељ је многих спортских догађаја. У Србији је Sinalco од 2001. године спонзор националног кошаркаског тима. Чак је и лига добила име по Sinalco. Након успешног спонзорства Европског првенства у кошарци 2005. године у Србији, немачка робна марка је 2006. године била спонзор и светског првенства у кошарци у Јапану. Тамо се жути талас таласа на плакатима, видео-бимовима, тракама итд, а Sinalco жути таласи могли су се видети на пешкирима и спортским флашама спортиста. Године 2007. у Србији је одржано ФИБА У19 светско првенство у кошарци, на коме је домаћи тим чак и освојио пехар. Поред права точења пића, Sinalco је био присутан и путем огласа у брошури турнира и емитовањем спота на видео-бимовима.

3. Дефинисање суштине мотивације

Питање мотивације запослених је једно од питања везаних за управљање пословањем које се у последњих неколико година све чешће поставља и све више добија на значају.

Досадашњи концепти мотивацијских система, мотивацијских техника и стратегија постају недовољно флексибилни, па је потребно развијати и уводити нове, који ће својом разрађеношћу и свестраношћу довести до високе мотивисаности и задовољства запослених, а тиме истовремено и остварити успешно пословање.

Како би успешно пословало, свако предузеће мора да пронађе оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја за своје запослене, која ће зависити од бројних фактора: сектора у коме послује, конкуренције на тржишту радне снаге, природе посла, структуре запослених. Да би се обезбедио одговарајући квалитет запослених у предузећу, неопходно је понудити одговарајући ниво зарада, али је то само потребан услов – не и довољан.

Управљање и развој људских потенцијала постаје све значајније због новог места и улоге човека у свим друштвеним процесима као и у њиховом управљању. Мотивација и задовољство запосленика постају темељем занимања савременог манаџмента људских потенцијала јер једино се изградњом квалитетног мотивацијског састава може помоћи организацији да повећа своју конкурентску способност и вредност.

Применом досадашњих достигнућа у подручју мотивације на управљање људским потенцијалима може се знатно допринети повећању мотивације и задовољства запослених, а тиме и повећању конкурентске способности и вредности предузећа. За то је битно знати, које мотивацијске технике, на који начин и у којим условима омогућавају изградњу квалитетног мотивацијског састава.

Мотиви покрећу људску активност, усмеравају је у одређеном правцу и одржавају све дотле док се циљ не испуни. Мотивација се најчешће дефинише као процес побуђивања својих активности и активности других у циљу достизања личних циљева односно и циљева система. Сматра се да је мотивација резултат следећих хијерархијских потреба: потреба за самоактуелизацијом, потребе за самопоштовањем, друштвене потребе, сигурносне потребе и физиолошке потребе.

Мотивација је скуп састављен од фактора који чине два подскупа:

1. фактори који узрокују незадовољство,
2. фактори који доводе до задовољства.

Успешност примене менаџмент концепта огледа се у складном функционисању организације. Међутим, велики број проблема у организацији настаје као последица културног хаоса. Културни хаос се огледа у општој опуштености, недоследном пословном понашању, неуважавању основних принципа пословне етике. Оно се неповољно одражава на ефективност и ефикасност организације, доводи до ангажовања додатних потенцијала, дужег радног циклуса, прековременог рада, што у крајној линији доводи у питање крајњи успех организације. Успостављање пословне културе у организацији почива на теорији културног склада, чија је суштина у томе да одговарајућа култура буде присутна на одговарајућем месту, са одговарајућим циљем.

Многобројни научници су се бавили анализом мотивационих фактора што је резултирало великим бројем њихових теорија.

Постоји велика разлика између унутрашњег покретања запосленог и спољашњег терања запосленог да се покрене у акцију. Циљ менаџера не треба да буде да покрену људе да раде просечно, већ да мотивишу своје запослене да раде натпросечно. Једна од најкраћих и истовремено најпрецизнијих дефиниција менаџера гласи: „Менаџер је особа која свој циљ постиже радом других”. Оно што врхунске менаџере разликује од осталих јесу управо знање и вештине, како да ти „други” - њихови подређени и колеге, у континуитету своје послове обављају и своје циљеве испуњавају што квалитетније, професионалније и ефикасније.

Мерење задовољства запослених мора бити увек праћено и мерењем мотивације запослених. Ова два система мерења се обављају истовремено. Ова мерења се могу реализовати једним анкетним упитником. У већини наших компанија не постоји континуирани систем мерења задовољства и мотивације запослених, што је редовна пракса у компанијама у свету. У оваквој ситуацији, за домаће компаније кључан је избор руководећег тима. Они су покретачка снага и од њих се очекује да су стручни, квалификовани, са јасно изграђеним људским ставовима и моралним принципима и да воле рад са људима. Неопходно је да имају висок степен емпатије са свим људима у компанији, хијерархијски надређенима и подређенима и да разумеју и прихватају различитост појединаца у тиму. Ако компанија има срећу да запосли менаџера који је и природно харизматичан, готово је сигурно да не мора да брине да ће он, уз помоћ стручњака за односе са јавношћу, успети да запосленима јасно представи визију и мисију компаније, сагледа њихове појединачне мотиве и скенира доминантни мотивациони фактор целог тима који ће дати максимум за постизање остварења циљева компаније. Будите сигурни да подређенима у таквој ситуацији не само да неће сметати што се њихов менаџер вози у добром аутоу и путује по целом свету, већ ће бити поносни јер му то и приличи и доликује да представља фирму на најбољи начин. Од њега се и очекује да буде позитиван узор у сваком погледу, под условом да је задовољена суштина.

Као што врхунски диригент тачно зна ко му како у оркестру свира и јасно чује грешку сваког појединца, тако и квалитетан менаџер тачно треба да зна шта, како и колико може очекивати од појединаца у тиму, а нарочито како да их синхронизује у целину која дејствује у истом смеру и да његов тим постигне синергију. Менаџер који нема добру комуникацију са својим запосленима, пре или касније осуђен је на пропаст јер сече сопствену грану на којој седи.

Све чешће се догађа да се такви руководиоци уместо мотивацијом баве мобингом својих запослених. На жалост, заиста је у нашем окружењу мали број компанија које се могу похвалити радном атмосфером која одише истински позитивном енергијом, ентузијазмом и задовољством запослених, њиховим искреним „изгарањем” за циљеве компаније као да су њихови сопствени и осећајем поноса што раде баш за ту компанију са жељом да се у истој запосле и њихова деца.

Мотивација је једна од најважнијих тема у менаџменту. Разлог томе је врло једноставан: предузећа остварују циљеве тако што запослени и менаџери у њима остварују своје радне учинке.

Остваривање учинка сваког предузећа је резултат три кључна фактора:

- способности запослених да остваре учинак,
- шансе запослених да остваре учинак,
- воље или мотивације запослених да остваре учинак.

Мотивација се може дефинисати као процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу. Основни процес мотивације базира се на три елемента: потреба, покрет, награда. Потреба представља стање недостатка или психолошког односно физиолошког дебаланса. Покрет представља акцију коју човек предузима да би отклонио недостатак. Награда представља постизање онога чиме се недостатак може отклонити.

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 обезбеде њихово задовољење. Сатисфакција запослених је једини начин на који се стабилно може обезбедити висок ниво продуктивности као и креативности запослених. Три димензије мотивације су битне за разумевање њеног утицаја на радне перформансе запослених: правац, интензитет и постојаност. Интензитет мотивације одређује количину напора коју ће неко уложити у јединици времена ради задовољавања својих потреба. Уколико је интензитет мотивације већи, утолико ће запослени у предузећу улагати више напора у остваривање својих задатака. Постојаност мотивације показује време улагања одређеног нивоа напора у одређеном правцу.

У менаџмент литератури су су познате бројне теорије мотивације. Оне објашњавају шта људе мотивише на рад и како се тај процес мотивације одвија. Све те теорије се деле на две групе: теорије садржаја и теорије процеса. Теорије процеса настоје да открију процес, путем којег се човек мотивише на предузимање одређене активности. Оне настоје да одговоре на питање: како се покреће људско понашање? Насупрот њима, теорије садржаја настоје да одговоре на питање: шта покреће људску активност? Оне су усмерене на откривање потребе и мотива који покрећу људе у предузећима на одређено понашање.

Задовољство запослених је једини начин да се на дуге стазе обезбеди продуктивност и креативност запослених.

4. Теорије процеса мотивације

Међу овим теоријама најважније су: теорија постављања циљева, теорија једнакости и теорија очекивања.

4.1. Теорија постављања циљева

Ова теорија објашњава да у процесу покретања људске активности најзначајнију улогу имају циљеви. Основна идеја ове теорије јесте да постављање циља представља механизам мотивације јер се тиме појединац ставља у позицију да упоређује своје способности са онима које су му потребне за остварење циља. Постављен циљ много више мотивише људе него када им се каже: „Радите најбоље што умете!“. Овај захтев је врло неодређен пошто људи врло често не знају шта је и колико је то „најбоље што умеју“. Када имају јасан циљ који треба остварити, они тачно знају колико је напора потребно уложити у његово остваривање. Теорија је проверавана и у пракси и испосатавило се да у многим случајевима постављање циља пред појединца или групу заиста подиже ниво њихове мотивисаности за рад.

Основне поруке за менаџере које се могу извући из теорије постављања циљева су:

- Сваки појединац или група у организацији увек треба да имају постављен циљ своје активности, и то веома јасан, специфичан циљ. Свако ће боље радити ако има тачно одређен циљ него ако га нема. Откривено је, такође, да људи боље раде ако је циљ специфичан и квантификован.
- Циљеви рада треба да буду постављени тако да буду тешко оствариви, али ипак достижни. Неоствариви, као и превише лако оствариви циљеви лако демотивишу људе.
- Увек треба давати повратну информацију људима о остваривању њихових циљева. Људи су више мотивисани ако знају како остварују постављене циљеве.
- Према неким истраживањима, мотивација за остваривање циљева се повећава уколико запослени учествују у остваривању тих циљева. То се посебно односи на циљеве које је тешко постићи, када се партиципацијом запослених у њиховом постављању значајно смањује отпор њиховом остваривању. Такође, откривено је да самопоуздање људи значајно утиче на њихову способност остваривања циљева, а тиме и на мотивацију. Самопоуздање запосленог да може остварити циљ повећава његову мотивацију а тиме и вероватноћу да циљ заиста и остварити. Остваривањем циља се оправдава и самим тим повећава самопоуздање запосленог.

4.2. Теорија једнакости или правичности

Према овој теорији на мотивацију запослених не утиче само однос напора које они утичу и награда које добијају, већ и поређење сопствених напора и награда са напорима и наградама других у организацији или ван ње. Ова теорија каже да су људи мотивисани кроз поређење са другим људима са којима раде.

Битни елементи упоређивања су: 1. особа која се упоређује, 2. инпути које та особа улаже у организацији, 3. аутпути које та особа добија улагањем инпута, 4. референтна особа или група, 5. инпути референтне особе, 6. аутпути референтне особе. Свака особа у организацији прво упоређује своје инпуте и аутпуте и тако стиче перцепцију сопственог рација инпута и аутпута- овај рацио има своје импликације на мотивацију. Затим, свака особа бира референтну особу са којом се пореди. Та референтна особа може бити из организације али и ван ње. Затим, особа процењује инпуте и аутпуте референтне особе и израчунава њен инпут/аутпут рацио. Најзад, особа пореди свој инпут/аутп рацио са оним референтне особе и тако извлачи закључак о правичности своје награде.

Резултат тога процеса може бити тројак:

1. Једнакост/правичност: особа перципира да је њен рацио инпута и аутпута једнак ономе код референтне особе,
2. Потплаћеност: особа која се пореди перципира да је потплаћена било зато што перципира да улаже више инпута од референтне особе за исту награду или зато што перципира или зато што перципира да за исти уложени инпут добија мању награду од ње.
3. Преплаћеност: особа која се пореди перципира да је преплаћена зато што мисли да улаже мање напора од референтне особе за исту награду било зато што процењује да добија већу награду од референтне особе за исти уложен напор.

Према теорији једнакости, људи ће увек настојати да избегну стање равнотеже, односна стање потплаћености и преплаћености. Суочени са стањем потплаћености и преплаћености, запослени могу да: промене своје инпуте, промене своје аутпуте, промене перцепцију сопствених инпута и аутпута, промене перцепцију инпута и аутпута референтне особе, промене референтну особу са којом се пореде, и промене посао и предузеће у коме раде.

За менаџере је, дакле, очигледно да на мотивацију запослених не утиче стварна награда, већ перцепција правичности те награде која опет произилази из њихових једнакости са наградама других особа. Такође, јасно је да давањем превисоких награда нећете повећати њихову мотивацију будући да ће они врло вероватно ускоро рационализовати те награде тако што ће почети да прецењују свој напор или потцењују саме награде.

4.3. Теорија очекивања

Ова теорија се базира на претпоставци да је највећи део понашања запослених у организацијама плод њиховог слободног избора. Аутор ове теорије процес мотивације посматра као когнитивни процес у коме појединац рационално и слободно одлучује да ли ће и које понашање да предузме и то у зависности његових процена ефеката тих

понашања. Да би се разумео концепт, морају се дефинисати следећи појмови: инструменталност, валенца и очекивање.

Инструменталност представља перцепцију вероватноће да ће резултати првог реда довести до резултата другог реда. Наиме, када човек ради, он остварује одређене непосредне резултате или последице, које називамо резултати првог реда. Ови резултати или последице првог реда затим воде ка резултатима или последицама другог реда. Инструменталност је, дакле, перцепција радника да ће његови резултати првог реда довести до резултата другог реда. Валенца је преференција коју појединац има према одређеној врсти награда. Уколико је валенца неке награде висока и позитивна то значи да појединац ту награду преферира у односу на друге награде. Уколико је негативна и висока то значи да појединац ту награду не преферира или је избегава. Уколико је валенца нула, појединац је индиферентан према награди. Очекивање је веровање појединца да ће одређено понашање односно улагање напора довести до резултата првог реда. Очекивање је, као и инструменталност, одређена врста перцепције вероватноће да ће напор довести до резултата. Она може да се креће између 0 и 1. уколико радник у производњи процењује да, ако се потруди има шансе 80% да пребаци норму, онда је његово очекивање 0.8.

Мотивација односа зависи од три врсте односа:

1. Напор - перформансе (резултат првог реда). Овај однос је одређен очекивањима радника односно његовом перцепцијом да ће, уколико уложи довољно напора, остварити одређене перформансе (пребачај норме),
2. Перформансе - награде (резултат другог реда). Овај однос је одређен инструменталношћу резултата, односно перцепцијом радника да ће резултати првог реда водити ка резултатима другог реда (ако пребаци норму, он ће добити бонус),
3. Награде - лични циљеви запосленог. Овај однос је регулисан валенцом награда, односно висином преференције коју запослени има према одређеној награди. Ова валенца зависи од степена слагања личних циљева и интереса запосленог и самих награда. Тако ће бонус имати високу валенцу ако он желиу високу награду више од осталих.

Теорија очекивања је од свих теорија мотивације добила највише потврда у емпиријским истраживањима. Но, и поред тога релативно мало је примењивана у пракси. Ипак се из ње могу извући веома значајне импликације за менаџере:

- Запослене треба уверити да ће њихов напор довести до циљног резултата и да ће они бити способни да остваре одређене задатке.
- Обука повећава мотивацију јер повећава увереност да ће улагање напора довести до резултата.
- Запослене треба уверити да ће њихов резултат сигурно довести до награде. Уколико је радни учинци не воде ка обећаним наградама, инструменталност је угрожена и нема мотивације.
- Треба познавати запослене и знати која награда за сваког појединца има вредност.

Морају се знати преференције запослених у погледу појединих врста награда да не бисмо „гађали поред мете“.

5. Теорије садржаја мотивације

Теорије садржаја мотивације настоје да открију које су то групе потреба или мотива које људи настоје да остваре у организацијама. Имају веома велик практичан значај, јер ако бисмо успели да откријемо потребе које стимулишу људе на активност, могли бисмо на прави начин да их мотивишемо на улагање додатних напора. До сада се у литератури издвојило неколико теорија: Маслоуљева хијерархија потреба, Алфредов ЕРГ модел, Мекландова теорија потреба и Хертзбергова теорија два фактора.

5.1. Теорија хијерархије потреба

Маслов је открио да људе у организацијама покреће пет група потреба које су хијерархијски уређене. Тих пет група потреба су: физиолошке, потребе сигурности, потребе љубави, потребе поштовања и потребе самореализације.

- Физиолошке потребе су природне потребе које сваки појединац има као биолошко биће. Остваривање ових потреба запослени у предузећу остварују уз помоћ зараде коју добијају за свој рад;
- Потребe сигурности подразумевају физичку сигурност и сигурност радног места, али и психолошку безбедност од различитих врста стреса, фрустрације, напада и сл.
- Потребe љубави или припадања човека односе се на његову жељу да буде прихваћен и вољен од стране колектива, као и да се осећа пуноправним чланом тог колектива. Та група потреба проистиче из његовог карактера као друштвеног бића.
- Потребe поштовања. Човеку није довољно да буде само прихваћен и вољен од стране људи у својој околини. Он има потребу да буде поштован и од стране других људи, али и самог себе (самопоштовање). Ова потребе укључује и потребу за статусом и моћи.
- Потреба самореализације. Када задовољи све остале врсте потреба, човек има потребу да реализује све своје способности и потенцијале којима располаже. Потреба самореализације односи се на човекову тежњу да постигне успех у ономе чиме се бави, да оствари способности, таленте и знања која носи у себи.

Хијерархијска уређеност ових потреба значи да постоји редослед њиховог задовољавања. То, практично, значи да се потребе „вишег“ реда не могу задовољавати док се не задовоље потребе „нижег“ реда. Потребe које буду задовоље непрестају да буду извор мотивације и ту улогу преузима виши ниво потреба.

5.2. ЕРГ модел мотивације

Алдеферов модел потреба, познат под називом ЕРГ, у себи уопште нема претпоставку о хијерархијском односу људских потреба. Алфред једино тврди да људе у организацијама покрећу три врсте потреба:

- Егзистенцијалне потребе
- Потребе повезивања
- Потребе развоја

Егзистенцијалне потребе одговарају Масловљевим базичним потребама, потребе повезивања су исто што и потребе повезивања и љубави, док се развојне потребе односе на жељу да се људи развијају, да уче нове ствари, усавршавају своје способности, раде интересантне и изазовне послове и постижу резултате. ЕРГ модел јасно указује на то да, мада сви људи имају сличне потребе, њихов релативни значај за појединце може бити различит. Стога, сваком запосленом треба приступити као интегралној личности и покушати утврдити које потребе су за њега доминантне.

5.3. Теорија два фактора

Хертзбергова теорија садржаја мотивације каже да мотивацију запослених регулишу две групе фактора: хигијенски и мотивациони. Суштина доприноса ове теорије јесте у открићу да задовољство и незадовољство људи на послу одређују различити фактори. Присуство или одсуство незадовољства одређују хигијенски фактори, док присуство или одсуство задовољства одређују мотивациони фактори.

У хигијенске факторе Хертзберг је сврстао углавном оне који код Маслова фигурирају као базичне и, делимично, потребе припадања. Мотиватори су, за Хертзберга, они фактори који код Маслов-а задовољавају потребе поштовања и самореализације. То значи да у хигијенске факторе спадају плата, услови рада, пословна политика, организација предузећа, однос са шефом и сл, док у мотиваторе спадају изазовност посла, могућност учења нових ствари, напредовање на послу, признања и сл.

Импликација за менаџере јесте то да се преко хигијенских фактора могу мотивисати запослени на залагања само до извесне границе, односно да се искључивим ослањањем на ове факторе не може искористити сва креативна енергија и потенцијал. Међутим, да би менаџери искористили све потенцијале запослених, они морају да их мотивишу и мотиваторима.

Другим речима, искључивим ослањањем на хигијенске факторе, не може се остварити пуна мотивација запослених.

5.4. Мекландова теорија потреба

Дејвид Мекланд је такође издиференцирао три врсте различитих потреба које људи задовољавају у организацијама. То су: потребе припадања, потребе постигнућа и потребе моћи.

Потребе припадања одговарају оним потребама које су идентификована са другим потребама мотивације. Потреба за постигнућем представља потребу човека да постигне успех у ономе чиме се бави. Задовољство које човек осећа приликом успешно обављеног задатка проистиче управо из задовољења ове потребе. Услед ове потребе, посао сам по себи може бити снажан мотивациони фактор.

Потреба за моћ проистиче из тога да људи имају легитимну потребу да остварују утицај на друге људе. Мекланд је утврдио да већина људи има ову потребу и да је она нарочито важна за оне на руководећим положајима. Такође је утврдио да желети моћ није само по себи ни добро ни лоше, то зависи од циљева употребе те моћи. Моћ коју неко има може бити употребљена и добро и лоше. Најзад, потреба за моћи јесте неопходна да би неко био добар менаџер, јер је у дефиницији његовог посла да утиче на друге људе. Без обзира на теорије, мотивисани људи улагаће више напора у свом раду од оних који нису адекватно мотивисани. Почетком 20. века предузеће се сматрало машином за производњу учинака с циљем раста предузећа и производности те се због све веће критике знанственог управљања и све већег проблема незадовољства и немотивисаности запослених почиње посвећивати све већа пажња задовољству и мотивацији запослених. Управо је способност менаџера у препознавању појединачних разлика и потреба људи, у повезивању људи с пословима примереним њиховим потребама. Такође, он мора знати правилно индивидуализовати награде те их повезати с радним учинцима и реализацијом циљева.

Стимулација потиче кадрове на стваралаштво, веће резултате, већу одговорност и обавезе. Комбинацијом материјалних и моралних облика стимулације постиже се пуна ангажираност запослених на раду, што се одражава на рационалност, економичност, производњу и ефикасност рада.

Данас на располагању менаџерима стоје бројни финансијски и нефинансијски мотиватори, а коју ће комбинацију употребити у зависности од њиховог познавања мотивацијских теорија, околности те свакако и инвентивности.

6. Типови мотивације

По Херцегу дефинишемо два типа мотивације.

- Унутршња мотивација
- Спољна мотивација

Резултати истраживања показују да прво ваља решити унутрашње мотиве ради постизања просечне продуктивности, а затим укључити унутрашње чиниоце ради постизања веће мотивисаности и надпросечне продуктивности.

6.1. Унутршња мотивација

Како мотивисати људе, често је питање у свакодневном животу. Теоријске поставке о деловању низа вањских и унутрашњих фактора на промене у мотивацији аутори су претворили у читав низ практичних савета. Веинберг (1984) наводи низ савета тренерима како да својим поступцима повећају мотивацију или да избегну смањивање мотивације. Шест модификованих савета гласило би:

- да би се повећала мотивација потребно је осигурати довољну количину успешних искустава,
- корисно је дозволити члановима тима прихватање веће личне одговорности за одлуке (вођење дела задатака, дела пројекта, одлучивање),
- на мотивацију позитивно делује похвала (истицање важности улоге сваког појединца за постизање заједничког циља), наспрот критици,
- мотивација повезана је и с умећем постављања реалистичних циљева (циљеви доступни уз улагање одређене количине напора - видљиви и доступни циљеви, велики пројекат подељен у мале међуциљеве),
- неговати потребу за истраживањем, коју поседују сва људска бића (постављање нових задатака, измена улога у тиму и сл.),
- стварање сталног изазова способностима појединца и групе, те прилагођеност захтева свим могућностима појединца.

6.2. Спољашња мотивација

Материјална односно финансијска компензација је састављена од различитих облика мотивисања која су усмерена на осигурање и побољшање материјалног положаја запослених и финансијских компензација за рад.

Обзиром на степен материјалних односно финансијских примања две су основне врсте финансијских компензација:

1. Директни финансијски добици које појединац добија у "новцу", и
2. Индиректни материјални добици који доприносе подизању материјалног стандарда запосленика и које не добијају у плати или уопште у облику новца.

Материјална мотивација је један од основних фактора на којима се базира организацијска пракса мотивисања рада. Она је под директним утицајем организације, њене политике и праксе. Напредовања, симболи статуса, признања, плате и друге материјалне компензације видљиви су механизми алокације специфичних награда и вредновања рада унутар политике и праксе сваке појединачне организације.

Новац је најстарији и "најочигледнији", а истовремено и најуниверзалнији начин мотивисања за рад. Несумњиво и један од врло значајних проблема који привлачи све већу пажњу због великог утицаја које има на рад и односе у раду. Постави ли се плата у непосредну функцију повећања продуктивности рада, долази се до чињенице да свако повећање плате не води и повећању производности.

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

1. материјалне награде морају бити повезане уз оне показатеље радног извршења на које појединац може утицати, а радни стандарди морају бити оствариви,
2. мора постојати јасна веза између резултата рада и награда,
3. систем награђивања мора се заснивати више на позитивним него на негативним последицама радног понашања,
4. повећање материјалне накнаде мора бити довољно велико да оправда додатни напор који се улаже,
5. повећање плате мора директно и непосредно следили повећање радног учинка и побољшање радне успешности,
6. материјалне накнаде морају бити адекватне уложеном раду и праведне у поређењу с другима,
7. разлике у плати између добрих и лоших радника морају бити значајне да би стимулисале добар рад.

Компензације као укупне накнаде које запослени добијају за свој рад у предузећу везане су уз резултате рада, а неке већ уз саму припадност предузећу.

Политику добрих међуљудских односа морају пратити привлачне наднице и потицајне плате јер су мотивација и плата уско повезане.

Уз материјалне компензације које чине основ мотивацијског система, потребно је разрадити и систем нематеријалних подстицаја за рад који задовољавају разнолике потребе људи у организацијама. За већину су људи све важније тзв. потребе вишег реда као што су развој и потврђивање, уважавање, статус и друго.

Развијене су бројне нематеријалне стратегије попут дизајнирања посла, стил манаџмента, партиципација, управљање помоћу циљева, флексибилно радно време, признање и феедбацк, организацијска култура, усавршавање и развој каријере и др. које заједно са материјалним стратегијама чине целовит мотивациони систем.

Врло раширени механизми мотивисања јесу и сигурност и сталност запослења, признања, напредовање у послу, већа неформалност и социјална једнакост, уклањање формалних, статусних и функционалних баријера у комуникацијама, и др.

Трагање за могућностима повећања мотивације и интереса за рад и развитаком организације запослених, довело је до потпуне реорганизације, промјене климе и културе и укупних односа у савременим подuzeћима.

7. Аспекти радне мотивације

7.1. Мотивације у пракси

1. Потребно је да се препознају потребе својих подређених. Квалитет живота на радном месту сматра се кључним фактором мотивације.
2. Ту су и жеље, без обзира на ди се могу испунити, то помаже у приступу мотивацији својих људи.
3. Новчане награде су велики мотив, али исто тако људи могу бити снажно мотивисани признањима, похвалама, унапређењима, добијањем већих одговорности или пружањем могућности да остваре нешто значајно. Неки чак верују да новац не мотивише, али ће његово одсуство демотивисати.
4. Очекивања запослених представљају снажан мотив. После остварења циља следи награда. И обрнуто – шта неће добити ако га обаве лоше.
5. Треба омогућити људима да учествују у постављању својих циљева – да их доживе као своје, а не наметнуте
6. Природу и садржај посла треба прилагодити и приближити људима, тако да ти послови буду занимљивији, разноврснији, динамичнији, одговорнији, изазовнији итд. Избегавати употребу речи „проблем”, заменити је другим речима истог значења као што су „изазов” или „ситуација коју треба решити”.
7. Дозволити им да, када је то могуће, сами изаберу начин на који ће обавити посао. Чувени генерал Патон је рекао: „Никада не реците људима како да ураде посао. Кажите им шта треба радити и они ће вас изненадити својом ингениозношћу”.
8. Бити прави лидер. Будите добар пример својим подређенима, јер људи воле да имају за менаџере особе које им импонују.
9. Мисли „велико” - висока очекивања су кључ сваког успеха. Стална акција -нема успеха без проактивности.
10. Позитивне комуникације – Ентузијазам и оптимизам.

7.2. Савремене стратегије мотивације

У новије време се развијају нови програми мотивације којима се настоји унапредити перформансе и задовољство запослених. Пре десетак година се у литератури појавио појам способност, шанса, радни учинак, мотивација.

Емповермент под чиме се подразумевају неки нови подстицаји који своје темеље имају у ранијим теоријама. Емповермент се дефинише као опредјељење за делегирање моћи, односно овлашћења на подређене у организацији, а подразумева да како расте овлашћење запосленицима, тако расте и ниво мотивације за извршењем задатка.

Шест нових мотивационих програма који се темеље на Емповерменту су:

1. плаћање за постигнути резултат по заслуги,
2. подела добити,
3. учествовање запослених у власништву (ЕСОП),
4. бонуси,
5. плаћање знања,
6. флексибилни распоред рада.

У табlici 1. је приказана сврха и циљ сваког наведеног програма.

Плаћање за постигнути резултат по заслуги	Награде запосленима у пропорцији са њиховим доприносом, односно плаћање по заслуги
Подела добити	Награде свим запосленима и менаџерима у пословним јединицама када се достигну унапред дефинисани резултати, мотивише на тимски рад
ЕСОП	Запослени добијају део власништва предузећа које има омогућава да учествују у побољшаним профитним резултатима
Бонуси	Награде запосленима са истовременим готовинским плаћањем заснованом на резултатима
Плаћање знања	Везивање зараде запосленог за одређена знања и вештине, радници се тако мотивишу да уче да обављају више послова
Флексибилни распоред рада	Флексибилно радно време дозвољава да радници сами поставе своје радно време, подела посла дозвољава рад два или више радника на једном послу

Таблица 1. Циљеви програма стратегије

7.3. Аналитички модел/очекивања и остварења - мотивација и задовољство

Мерење задовољства запослених представља незаобилазан део процеса управљања организацијом за позиционирање предузећа у целини и његових организационих делова како у делу стратегијске анализе тако и стратегијског избора. А то значи да ефикасан управљачки процес подразумева ефикасан и ефективан систем мерења задовољства запослених. Под задовољством запослених подразумева се субјективна оцена степена задовољства која проистиче из процене личног задовољства различитим аспектима своје припадности организацији. Па се тако задовољство запослених пре свега односи на перцепције запослених и то степена у коме су задовољени њихови мотиви и то пре свега мотиве који се перципирају као значајни за њихову ангажованост.

Разумевање задовољства запослених је од суштинског значаја за потпуније схватање дејства варијације мотивационих фактора и мотивисаности запослених, посебно уколико су релевантни за задовољство запослених. Мерење задовољства запослених постаје поузданије када се одговори потраже на страни стварних интереса и потреба запослених. А то значи да мерење задовољства запослених мора увек бити праћено и мерењем мотивације запослених. Ова два система мерења се обављају истовремено. При томе треба имати увек у виду основну претпоставку да је мотивација увек у средишту задовољства запослених.

Мотивација се налази у самој основи мерења задовољства запослених. Задовољство запослених се стога оцењује проценом глобалне мотивације запослених, као и проценом мотивације за поједине стратуме запослених. У пракси се најчешће користи анкетни упитник као техника мерења задовољства и мотивације запослених. Анкетним испитивањем се могу обухватити сви запослени у организацији међутим, ако је популација испитаника велика рационалније је обавити анкетно испитивање на стратификованом узорку запослених. Мерење задовољства и мотивације запослених је вредновање или интуитивно мерење. То је субјективна оцена или процена на основу претходно конструисаног општег вредносног система.

Полазећи од теоријских разматрања, резултата истраживања у земљи и у свету, а посебно карактеристика организације у којој се врши мерење задовољства и мотивације запослених могу се одредити кључне области задовољства и мотивације запослених, а у оквиру њих индикатори задовољства и мотивације. Запослени оцењују своје задовољство утврђеним индикаторима задовољства, значајност и хијерархију мотива на нумеричким или описним скалама. Скале квантитативног мерења (интервална скала) конструишу се тако да увек показују утврђено растојање између чланова исте мерне јединице. Мерне јединице могу бити оцене од 1 до 5 или оцене од 1 до 10. Такође, за утврђивање хијерархије мотива може се предвидети и рангирање утврђене листе мотива по значајности. У циљу потпунијих анализа потребно је укључити и демографску структуру испитаника, као зависну варијаблу. То омогућава и потпуније анализе по стратумима запослених као што су нпр. пол, године старости, године радног стажа, положај у организацији и квалификациона структура. Многе теоријске анализе, као и резултати емпиријских истраживања указали су да је демографска структура запослених веома битан фактор како задовољства ако и мотивације запослених. Уврђивање њихових

корелативних веза може дати значајне основе и правце у анализирању резултата мерења. Мери у којој је запослени задовољан треба дефинисати појмовно и операционално одвојено од мере његове мотивације. То омогућава да се утврди однос између те две варијабле и да се утврди да ли се оне јављају као резултат сличних околности.

Детерминанте задовољства и мотивације често нису идентичне. Оне су производ пре свега две варијабле, личности и ситуације. За потребе мерења задовољства запослених треба поћи од неколико полазних претпоставки. А то су следеће основне претпоставке:

- Задовољство запослених није увек субјективна последица нити је објективна последица ефикасне организације.
- Задовољство зависи од очекивања запосленог и мере у којој су она остварена
- Задовољство се мери разликом између нивоа тежњи и постигнутих резултата.
- Није могуће оценити задовољство запосленог ако га не поставимо с обзиром на ред хитности потреба које за њега вреде на апстрактан и општи начин и ако се не познаје хијерархија потреба која му је својствена.

7.4. Мерење задовољства и мотивација запослених

Различите димензије задовољства и мотивације запослених до којих долазе теоретске и емпиријске анализе стриктно се не поклапају. Њихов број доста варира према дефиницији мотивације и задовољства, према примењеним теоријским приступима, према истраживаној популацији и другим факторима.

Ако пођемо од претпоставке да су задовољство и мотивација запослених две независне варијабле које су међусобно повезане, али и међусобно условљавају једна другу, можемо одредити и начин њиховог мерења. Задовољство запослених се онда мери разликом између степена значајности и хијерархије мотива и степена њиховог остварења. Стога да би се оценило задовољство запосленог треба мерење задовољства непосредно поставити обзиром да је већина области задовољства која се мери, а која су утврдила емпиријска истраживања као значајна вреди, али и варира зависно од ситуације, врсте организације, природе посла, а посебно карактеристика њених људских ресурса, и низа других чинилаца.

Полазећи од високог степена повезаности задовољства и мотивације запослених мерење се може реализовати једним анкетним упитником. Ради поређења и даљих статистичких анализа неопходно је дефинисати исти систем индикатора и за мерење задовољства и за мерење мотивације запослених. Систем индикатора не може бити универзалан за сваку организацију. Такође, је неопходно одредити статистичке технике којима ће се вршити статистичка обрада и анализа добијених резултата мерења. Тако се најчешће користе аналитичке статистичке технике као што су мултиваријантна анализа, Хи квадрат тест, корелација, рангови, просечне оцене, проценат, стандардна девијација. Једино тако добијени одговори на увек значајна питања за сваку организацију могу постати права основа за утврђивање степена задовољства запослених и израду система мотивисања запослених.

Такође, резултати мерења усмериће пре свега дизајнирање процеса и активности као и утврђивање краткорочних и дугорочних мера за побољшање задовољства и

мотивације запослених. Посебно је битно утврђивање таквих мера за поједине категорије запослених, на пример посебно за сваку квалификациону категорију, младе раднике или менаџере. То подразумева и претходно утврђивање кључних категорија запослених за које се могу утврдити и посебне мере за повећање задовољства и мотивације.

7.5. Мотив награђивања запослених у компанији SI&SI GROUP

Систем награђивања обухвата новац, добра или услуге које послодавац обезбеђује својим запосленима у замену за уложени рад.

Основна улога награђивања у организацији јесте да усклади индивидуалне интересе запослених и стратегијске циљеве предузећа кроз задржавање способних људи, охрабривање и подстицање запослених да развију своје способности и знања, мотивацију запослених и креирање културе у којој је запосленима стало до успеха предузећа у којем раде.

Награђивање је важан и кључан систем за сваког запосленог. Један од основних циљева система награђивања јесте мотивација запослених, при чему се појединци везују за специфичне награде.

Постоје две врсте награђивања:

- материјалне награде – обухваћене су системом зарада које даје послодавац
- нематеријалне награде – поштовање, изазован посао

7.6. Мотивација и новац

Новац као фактор мотивације дуго времена није узет у озбиљније разматрање, јер је доминирало становиште да су други фактори мотивације ефикаснији, попут партиципације и постизања задатих циљева. Према Роту новац није мотив, већ подстицај на понашање којим се може обезбедити задовољење великог броја мотива. У истраживањима Лока и сарадника се показало да је утицај новчаног награђивања на продуктивност показао највећи просечан раст од 30% у односу на све друге факторе мотивације. Истраживање упућује да новац није једини мотив, али је свакако испред осталих. Такође, показало се да би систем награђивања био успешан, мора да буде директно у вези са траженим понашањем, да буде спроведен одмах, а не касније и да само награђивање буде доследно.

7.7. Како SI&SI GROUP мотивише људе

SI&SI GROUP мотивише људе тако што обезбеђује:

1. **ФОНД ЗА УСАВРШАВАЊЕ** - је главни задатак СИ&СИ ГРОУП-е јер је у интересу сваке фирме да има кадар који се усавршава у оквиру своје струке и шире. Послодавац преузима обавезу на себе да финансира усавршавање запослених, и да што већи круг људи шаље на семинаре и конгресе.
2. **ДАВАЊЕ БЕСКАМАТНИХ ПОЗАЈМИЦА** - Позајмица се додељује сваком запосленом члану због доброг пословања фирме.
3. **НОВЧАНА ЧЕСТИТКА ЗА СВАКО НОВОРОЂЕНО ДЕТЕ** - Сваки запослени добија новчану честитку за новорођено дете, јер нема веће радости од рођења детета па му треба искрено честитати.
4. **СТИПЕНДИЈУ ЗА ДЕЦУ**- Деца запослених имају право на студенску стипендију.
5. **БЕСПЛАТНИ САЈМОВИ ЗА СВЕ ЗАПОСЛЕНЕ ЧЛАНОВЕ** - Сви запослени чланови могу бесплатно да иду на све манифестације које се одржавају на Сајму у Београду и Новом Саду током године. Сајмови могу бити стручни, а такође и забавни.

7.8. Запослени и њихова мотивација

Запослени су њихов највреднији ресурс и кључ успеха и развоја компаније. Увек се труде да буду корак испред потреба како клијената тако и запослених, јер знају да лично задовољство послом сваког запосленог води ка креирању услова који доводе до трајног напретка свих у компанији, а самим тиме и њихове компаније.

Успех пословања зависи од рада, стручности и мотивисаности запослених. Како препознају да су знања, вештине и способности запослених непроцењиво богатство улаже се у њихов развој и константно унапређује. Мотивација је покретачка снага сваког појединца од које зависи да и ће у приватном или пословном животу остварити постављене циљеве и бити успешан. Код запослених цене личну мотивацију коју карактеришу енергичност и амбиција за остваривање циљева и проналажења најбољег начина њиховог остварења. Запослени поседују професионална знања и спремни су да стекну нова и прошире постојећа. Обуке се организују како и интерно тако и екстерно.

Обука запослених SI&SI GROUP има за циљ да:

- омогући бржу и лакшу интеграцију и савладавање нових знања
- унапреди њихову стручност и ефикасност
- константно доприноси личном развоју сваког запосленог

Одлука о начину и сврси обуке доноси се на индивидуалној основи, тј. зависи од појединца.

Модерно послују на темељима традиције дуге стотинак година у оквирима одрживог развоја, уз сталну хармонизацију интерних односа креирајући и одржавајући интерно окружење у којем запослени могу да остваре интеграцију са циљевима организације. Воде сталну бригу о сваком запосленом не зато што се то очекује већ због просте чињенице да је атмосфера која влада у компанији врло важна, јер сматрају да срећни и задовољни људи који су део њиховог тима могу да изнедре прегршт позитивних енергија које доносе нови, јединствени квалитет који представља покретачку снагу, која може да се креира једино на такав начин.

Непосредна комуникација и рад у коме је смех чест гост приликом обављања свакодневних задатака су једне од карактеристика начина функционисања. Смех доприноси бољој комуникацији па је познато да људи који се смеју заједно боље и раде заједно. Кроз овакву радну атмосферу појачава се повезаност запослених који боље изграђују своје односе и неутралишу се негативни утицаји стреса на послу. Осећају се много ангажованијим, позитивнијим, пунијим ентузијазма и способнијим да креирају смисаон живот у сваком погледу. Смех поспешује шаљивост, а шаљивост је можда најједноставнији начин за стимулсање креативних потенцијала. Људи су најкреативнији када се „играју“ јер се руше баријере, уклањају инхибиције, појачава самопоштовање, уништава критицизам, прекида борба моћи и распршавају конфликти и ствара осећање сигурности које свакоме прија. Управо због свих ових разлога гаје еквивалентан однос према профиту и задовољству запослених и континуирано улажу у њихово усавршавање и развој самоиницијативног духа на свим хијерархијским нивоима. Да би остварили циљеве, заснивају стратегију на заједничким трајним вредностима и заједничким деловањем, најбрже, најсигурније и најлакшим путем долазе до жељеног циља. Такође стална брига о њиховим запосленима је ситуација у којој су сви на добитку, како компанија, тако и запослени и корисници услуга.

8. SI&SI GROUP и организација

У компанији SI&SI GROUP је директор veleпродаје и руководи тимом менаџера продаје, бренд менаџера, тренинг менаџера и менаџера за људске ресурсе.

Директор има особине које треба да има сваки менаџер: свесан је своје моћи, и помоћу моћи и утицаја које има, покушава да осигура својим подређенима да разним мотивацијама постигну жељени циљ.

Да би остварио планиране циљеве, директор треба да подстакне људе на већу приврженост послу што се може постићи само бољом мотивацијом. Мотивисање је сваки утицај који изазива, усмерава и одржава циљно понашање људи.

Менаџер мора добро да познаје своје запослене. Он тачно зна колики број запослених може да мотивише новац, колико њих унапређење, а колико њих ће бити мотивисани изазовнијим послом. Он може тачно одредити који посао може да додели којем раднику, односно да ако посао додели одређеном раднику и тиме му омогући награду у виду повећања плате, односно бонусом, а тај не види никаквог мотива у новцу, он се неће ништа више потрудити него за један рутински посао. Но уколико за пројекат ангажује другог радника који је мотивисан бонусом јер има неке неостварене планове за које јој је потребно више новца, он ће дати све од себе да бонус и заради. Дакле при доношењу одлуке о начину награђивања менаџер мора добро да размисли на кога ће којом наградом моћи да утиче на бољу мотивисаност и тек тада донети одлуку.

Чим је нека од потреба задовољена, (нпр. новац), мотивацијско деловање прелази на ону незадовољену потребу следећег нивоа у хијерархији потреба. С аспекта менаџмента важност те теорије је у томе што успешно вођење људи у обављању постављених задатака претпоставља познавање њихових потреба и што потпуније задовољење тих потреба.

У том склопу менаџмент мора отворити широк простор развоју запослених, имајући на уму да задовољавање различитих потреба.

Као успешни менаџер који је и сам прошао целу ову пирамиду тако да може и зна како да мотивише своје подређене да теже све вишим и вишим циљевима. Овако нешто може само менаџер који довољно познаје своје људе.

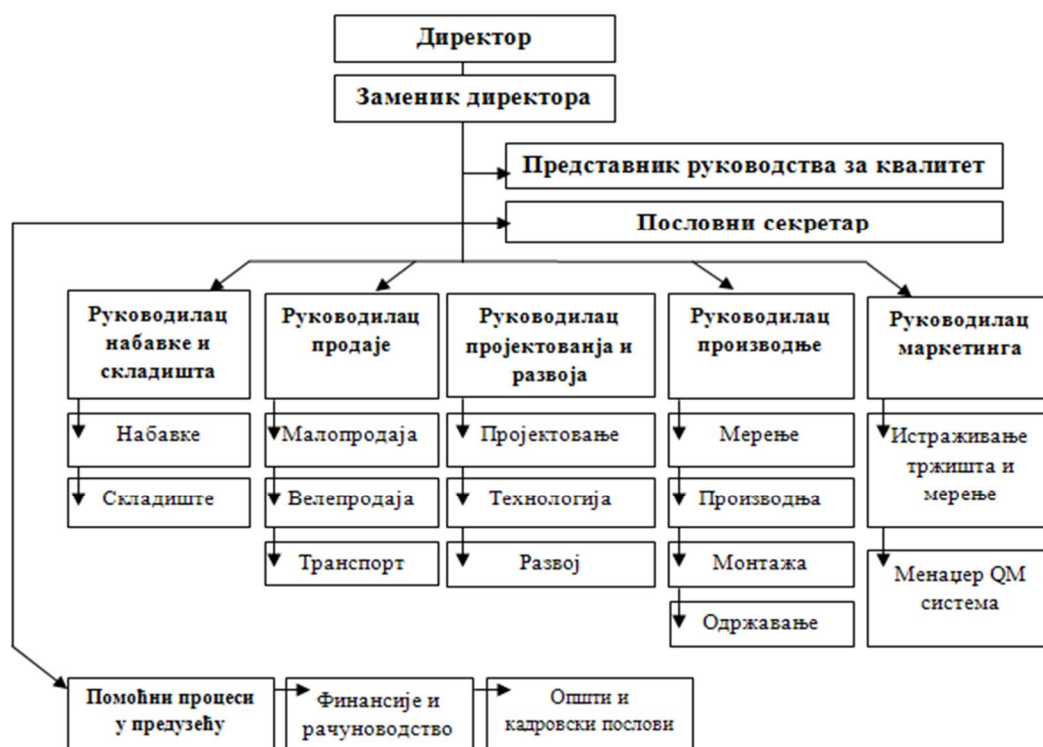
Да би добро познавао своје људе, менаџер мора да комуницира јер је комуницирање једно од пресудних акција које воде ка остварњу циљева. Комуницирање је процес преноса информација од једне особе до друге. У великом предузећу као што је SI&SI GROUP постоји много канала комуницирања, а да се они не би искривили, односно да би се комуникација обављала на правом месту у право време важно је формирати комуникацијске канале и комуникацијску мрежу. Ту разликујемо формалну комуникацију од неформалне комуникације. Добра комуникација обезбеђује задовољење основних људских потреба. Запослени ће се осећати сигурније, имаће осећај припадности компанији, као и осећај самопотврђивања кроз рад. Носиоци добре комуникације морају бити менаџерске структуре.

Као један од мотиватора, компанија SI&SI GROUP посебно улаже у професионални развој запослених који обухвата развој каријере, образовање, професионалну оријентацију, укључивање у систем напредовања.

Као резултат рада на професионалном развоју запослених, повећава се мотивација запослених и задовољство послом, јер је развој каријере битан због постизања бољег квалитета живота, самопоштовања и друштвеног статуса.

QM сектор компаније SI&SIGROUP примењује различите методе и програме образовања везане за одређене циљеве, као што су индивидуалне инструкције, ротација, приправнички стаж, менторство и тренинзи. Директор veleпродаје компаније SI&SIGROUP је свесан да се један део људи не запошљава да би цео радни век провео на једном радном месту већ жели да напредује јер напредовање доноси бољи статус, бољу зараду и положај у друштву. Такође, промене на боље позитивно утичу на сваког запосленог. Процес избора кандидата којима ће се пружити шанса за напредовање обухвата предлагање кандидата, оцењивање особина и способности, одлучивање и праћење развоја каријере одабраног кандидата.

Да би потенцијал запослених дошао до изражаја и био препознат потребна је одређена клима у предузећу и окружење које ће запослене подстаћи на креативност. Менаџмент треба да тај потенцијал препозна и да таквом појединцу обезбеди услове за развој креативности.



Слика 3. Шема организације

Да би се подигао степен иницијативе, развио тимски дух, побољшала комуникација запослених и да би се запоселни ослободили нагомиланог стреса, компанија је увела посебан програм тим билдинга. Међуљудска комуникација је врло важна за сваку организацију и једна је од основа продуктивности и ефикасности пословања.

Основу тим билдинга чине: квалитетна комуникација у предузећу, како оних који су свакодневно заједно тако и оних који раде у различитим секторима, затим да би се подстакло лакше и брже укључивање у тим нових запослених, као и развијање тимског духа. Тим билдинг је уједно начин награђивања и мотивације запослених.

Циљеви програма:

- боља сарадња у тиму запослених
- бољи међуљудски односи
- боља комуникација
- изградња лојалности предузећу
- стварање опуштене атмосфере унутар тима

Отворена и пријатељска атмосфера тим билдинг програма помаже запосленима да се опусте и остваре бољу међусобну комуникацију. Позитивна атмосфера док су измештени из стварности продајних простора и канцеларија на неко друго место ће се пренети и на радно окружење и тако допринети позитивној атмосфери на радном месту.

Пракса је показала да су атмосфера и међуљудски односи на радном месту након одржаног тим билдинга неупоредиво бољи. Развија се лојалност фирми и осећај припадности одређеном тиму. Користи су вишеструке како за компанију тако и за запослене.

Како мотивисати запослене један је од најтежих задатака у управљању организацијом. Потребно је одредити начине мерења резултата рада запослених и њиховог доприноса и осмислити најбољи начин награђивања. Систем мотивације мора да буде такав да дугорочно задржи висококвалитетну радну снагу и подстакне запослене да се максимално ангажују.

8.1. Интерна анализа

Мисија - Код пословне мисије треба одговорити на два питања која дефинишу домен и активности једне компаније, а до њих се долази анализом потреба тржишта:

- Којим се послом бавимо?
- Којим послом желимо да се бавимо?

Не постоји добра или лоша пословна мисија. Њу треба засновати на визији коју топ менаџмент и њихови подређени имају о будућности своје компаније.

Србија као земља са великим проблемима што се тиче воде за пиће, има знатне потребе за квалитетом и здравом водом. Конкретно, градска вода у Новом Саду и околини садржи велике количине хлора и каменца које штетно утичу на здравље људи. Доказ за то су све учесталије појаве људи који имају проблема са каменом у бубрезима. Они

производе воду која не може спречити болести, али може допринети њиховом смањењу. Њиховим производима желе да створе могућност потенцијалним купцима да избегну коришћење загађене и нездраве воде за пиће и тако им приуштити доступност чисте изворске воде по приступачним ценама. Желе да створе здраво друштво, које ће бити ефикасније, продуктивније и напредније. Градећи на основама традиције, SI&SI GROUP развија, производи и пласира на тржиште природне, здраве, безалкохолне напитке, који потрошачима пружају виталност током читавог дана.

Циљ компаније SI&SI GROUP је, пре свега, квалитетан асортиман производа. Компетентност и стручност нашег тима ће то обезбедити. Један циљева је и да се у што већој мери достигне стручност запослених. Примарни циљ је остварити и задржати поверење међу добављачима и крајњим корисницима, јер је веома важно да они верују у оно у шта се улаже. Такође је циљ задржати или чак увећати углед у земљи и да постане водећа компанија на домаћем и иностраном тржишту. Примарна визија је, заправо, да од изузетног домаћег произвођача прећи у регионалног лидера у минералним водама.

Ресурси- Радни кадар компаније SI&SI GROUP је већим делом стручан за посао који обављају. Од укупних запослених 22% су жене, а преостали део радне снаге су мушкарци. Стручни тим чини 18% радне снаге и то су радници са високом стручном спремом. Радна снага која има завршену бар вишу школу већим делом је ангажована на пословима рачуноводства и осталих администрација и оне чине 27%. Радници са средњом стручном спремом 37% и радници који су квалификовани за посао који обављају 38% раде при производњи или транспорту наших производа. Високо квалификованих радника 9%, док полуквалификованих радника 1%, а у палну је њихова доквалификација.

Што се финансијских ресурса тиче, предузеће је до сада пословало са доста успеха. Из оствареног профита, успешно су покривали трошкове производње као и остале трошкове. У садашњој ситуацији, предузеће има могућности да инвестира у маркетинг, али је претходно потребно дефинисати колико би се потражња на основу побољшаног маркетинга могла повећати. Исто тако, потребно је да се утврде трошкови, односно планирати повећање трошкова производње у случају повећања понуде. Слободна процена је да би се трећина расположивих финансијских средстава могла уложити у маркетиншке активности. Предузеће је стекло поверење добављача који тренутно снабдевају деловима, компонентама, материјалом и услугама неопходним за производњу. Исто тако, добављачи имају поверење тако да постоји обострано задовољство.

Како све већи број грана делатности добија глобални карактер, анализе конкуренције на светском тржишту постају нужне. Светско тржиште пружа једнаку шансу свим предузећима, без обзира на њихову величину и снагу. Различитост конкурентског понашања произилази из конкурентског статуса предузећа и његове улоге. Предузеће може имати статус лидера или пратиоца у грани делатности у којој послује.

Предузеће може испољити конкурентско понашање особено за:

- Глобалног конкурента (испољаваје конкурентности на светском тржишту)
- Регионалног конкурента (тежња за остварењем повољне позиције у одређеном региону)
- Локалног конкурента (испољавање конкурентности на домаћем тржишту).

Многа предузећа, како мала тако и велика, располажу са негазираним, односно природним соковима, а народ има ту могућност да изабере оно што сматрају природним соковима и народ има ту могућност да изабере оно што сматрају да је најбоље за њих. Баш због тога што постоји велики број предузећа која се баве оваквом производњом, јавља се велики проблем у конкуренцији, а опстају само најквалитетнија и најјача предузећа.

Ради успешније борбе са конкуренцијом, план је да се задовоље потрошачи производима, уз помоћ квалитета, приступачне цене и привлачне амбалаже. А да би се сазнало који су то захтеви, врши се испитивање купаца преко унапред припремљених упитника или интервјуа.

Истраживање се још може вршити преко Брејнсторминг методе и испитивање мишљења експерата, тако што се сакупљају слободна, креативна мишљења и идеје за решавање проблема, захтева, жеља, потреба, и очекивања самог потрошача. Методе које се могу применити поводом истраживања тржишта јесу: метода истраживања таласа продаје. Под овом методом се подразумева да потрошачи који до сада нису куповали производ најпре пробају производ бесплатно, затим им се поново понуди тај производ и производ конкурента по нешто сниженим ценама.

Тако се наставља у таласима 3-5 пута, а обраћа се пажња на то колико је потрошача поново купило производ. Метода контролног маркетинг-теста, изводи се у припремљеним панел-продавницама које немају ове производе. Метода покусног теста, спроводи се у сарадњи са агенцијом за истраживање маркетинга.

8.2. SWOT анализа

Предуслов за исправни одабир стратегије је анализа ситуације. Под тим се подразумева да предузеће треба сагледати спољне и унутрашње факторе како би спознало најбољи начин да се оствари жељени циљ. Све већа динамичност која је присутна на тржишту приморава предузетнике да пажљиво одаберу начин на који ће се такмичити са конкуренцијом.

SWOT анализа је једна од инструмената којима се менаџер може послужити у креирању стратегије. Ово је квалитативна аналитичка метода која кроз 4 фактора настоји приказати снаге, слабости, шансе и претње одређене појаве или ситуације. Међутим, треба узети у обзир да се ради о субјективној методи.

Тренутна ситуација се брзо мења и прилике на тржишту се могу у секунди променити. У контексту времена, снаге и слабости представљају садашњост темељену на прошлости, док шансе и претње представљају будућност темељену на прошлости и садашњости.

СНАГЕ 1.Производни капацитет 2.Поверење потрошача 3.Опрема 4.Стручност тимова	СЛАБОСТИ 1.Нови запослени 2.Неискоришћеност производних капацитета 3.Недовољна мотивисаност радника
ПРЕТЊЕ 1.Конкуренција 2. Појава нових производа 3.Производи ниже цене	ШАНСЕ 1.Сарадња са иностраним фирмама 2.Повећање тржишног учешћа на постојећем тржишту 3.Продор на нова тржишта

Табела 2. Укупна анализа

Израда SWOT анализе је једноставна и не захтева велику формалност. Довољно је изградити табелу у коју се потом смештају снаге, слабости, шансе и претње.

8.3. ПЕСТ анализа

ПЕСТ анализа се састоји из четири фактора околине које треба анализирати јер утичу на пословање компаније. То су:

1. Политички фактори
2. Економски фактори
3. Социјални фактори
4. Технолошки фактори

Политички фактори- Политички фактори могу утицати на пословање компаније, власт на нивоу државе, која прописује и диктира правила. Исто тако, власт на нивоу општине, односно власт ужег окружења може знатно да утиче на пословање компаније. Треба се посветити испуњењу захтева друштвене заједнице, који пре свега подразумевају поштовање закона, етичких норми, подршку заједници и раст друштвеног стандарда. Пласирањем квалитетних производа развија се поверење потрошача и развија се њихов осећај за вредност. Треба се одговорно односити према животној средини: рационално користити природне ресурсе, дати допринос решавању проблема загађењу животне

средине и развити еколошку свест запослених. Добром интерном комуникацијом и развијањем партнерских односа са добављачима, купцима и друштвеном заједницом доприноси се остварењу профита за унапређење процеса и јачање мотивације запослених кроз заштиту здравља и безбедност, побољшањем услова рада и подизањем њиховог животног стандарда.

Економски фактори- У окружењу постоје локални потенцијали за прикупљање средстава, али се на њима мало ради. Индустрија је доста заостала с обзиром на претходне ратне године. Тренутно, наша земља је у стању приватизације и треба да прође доста времена како би дошло до стабилизације привреде. Најјача привредна грана на територији Шумадије је пољопривреда. Друштво се још увек не обогађује. У данашњој повезаној глобалној економији, дубока рецесија у једном крају света може да утиче на купце у другом крају света, као и на пословне partnere. Због тога је неопходно да се прате дешавања на локалном, регионалном, националном и глобално-економском плану.

Социјални фактори/култура. Посебну пажњу би требало обратити на шансе које ствара популарна култура. Основна веровања и вредности које прожима друштво, а мењају се споро током времена, такође стварају шансе и претње. Ставови према етничкој и друштвеној одговорности могу да утичу на корпоративни имиџ и планове. Заједница је делимично отворена према новим идејама, али многе идеје се не усвајају јер сви гледају да извуку неку корист.

Технолошки фактори- Географски услови, медији, пошта, транспорт, комуникација и други представљају факторе који позитивно утичу на организацију пружајући јој могућност делотворног развоја.

9. Карактеристике мотивације на радном месту

9.1. Стратегија радне мотивације

Менаџери користе различиту стратегију да би мотивисали људе на рад. Свака стратегија има за циљ да задовољи потребе чланова организације, 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.

Прва (основна) стратегија мотивисања је комуникација.

Добра комуникација оумеђу менаџера и њему субординарних структура обезбеђује задовољење елементарних људских потреба. Носиоци добре комуникације морају бити менаџери. Њихова наклоност према субординираним, спремност да сазнају њихове проблеме и да их решавају, обезбедиће да се запослени осећају сигурније, да имају осећај припадности компанији, а самим тим и осећај самопотврђивања кроз рад за компанију. Та три осећаја су основне људске потребе.

Друга стратегија радне мотивације је став менаџера према запосленима. Ова стратегија се заснива на Мекгрегоровим теоријама Х и Y који менаџери имају према себи субординарним члановима организације. Ако се под садржајем негативног Х става подразумевају претпоставке о индолентности субординарних, о њиховој незаинтересованости за судбину компаније, па се у том смислу репресивно делује на њих, није сигурно да ће такав став увек деловати немотивирајуће. Међутим позитиван став Y у смислу претпоставки да су радници вредни, пожртвовани и да се идентификују са компанијом сигурно ће деловати мотивирајуће на раднике.

Трећа стратегија мотивисања запослених је осмишљавање и обогаћивање посла. Ова стратегија има за циљ смањење досаде на радном месту. Један од настаријих начина елиминације досаде кроз осмишљавање посла је ротација, радник се не задржава дуг временски период на истом радном месту, већ га менаџер у току одређеног временског циклуса пресељава са посла на посао. Ротација подразумева вишеструку квалификацију запосленог. Ако није потребан додатна квалификација за нови посао, онда се ради о делимичној ротацији.

Четврта стратегија радне мотивације заснива се на модификацији понашања. Овај концепт заснива се на подстицању одређеног понашања, а у зависности од последица које такво понашање производи.

Појединац тежи да понавља понашање које се награђује, а да елиминише оно које се кажњава. Да би стратегија промене понашања имала позитивне ефекте на радну мотивацију менаџер мора јасно информисати запослене о односу понашања на послу.

9.2. Мотивациони циклус

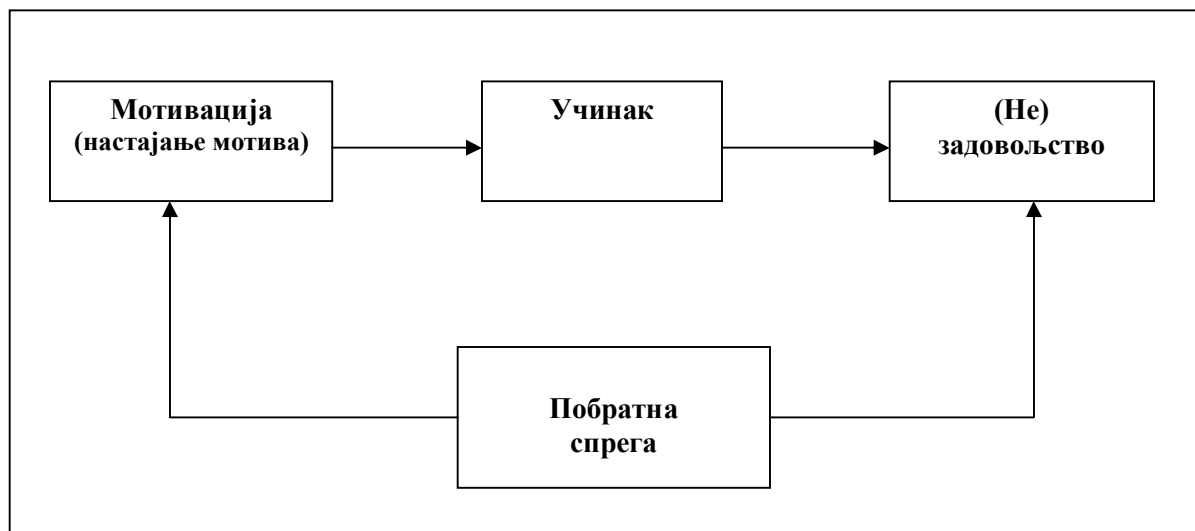
Мотивациони циклус састоји се из три фазе, које се могу видети на наредном графичком приказу.

Прва фаза је мотивационог циклуса је настајање мотива, односно покрећу се активности запосленог ка остварењу одређеног циља.

У другој фази те активности прозводе одређени учинак, а у трећој јавља се задовољство радника учинком, пошто је логична последица учинка одређена награда.

Предпоставља се да задовољство радника ефектима сопственог рада, односно наградом поново производи мотив и тако затвара круг, а мотивациони циклус поново почиње. У савременој пракси долази до модификација мотивационог циклуса, па је нова последња фаза уместо задовољства незадовољство.

Менаџери у намери да што више искористе физичке и психолошке карактеристике својих запослених држе их у стању перманентне напетости да могу да ураде више и боље. Тако да радник у другој фази мотивационог циклуса постигне одређени учинак а не добије адекватну похвалу. Овакав вид мотивисања може имати лоше последице уколико менаџер не зна за меру односно кад треба да прекине са оваквом мотивацијом. Ако се овакав циклус дуго понавља може доћи до потпуног губљења радне мотивације од стране радника, апатије и трајног незадовољства. Најбоље је после два циклуса негативне мотивације већ у следећем циклусу последњу фазу заменити задовољством, односно дати адекватну високу награду за учинак. На тај начин радник ће заиста поверовати да може више и боље.



Слика 4. Модел мотивационог циклуса

10. Релевантна обележја мотивацијских техника

Мотивација запослених није само психолошки и социолошки проблем рада и радног понашања, већ је понашање усмерено према неком циљу који побуђује потребе изазване у човеку, а циљ је понашања задовољење потреба.

Узрок одређеног понашања човека јесу унутрашњи психолошки покретачи који га терају на неку активност, па учинак неког појединца не зависи само од његове способности већ и од мотивације. Задатак (обвеза) је менаџера да схвате људску сложеност и личност, мотивацијске теорије те да у зависности од специфичних околности у којима подузеће послује изабери и примјењују материјалне и нематеријалне мотивацијске технике.

10.1. Појам и важност мотивацијских техника

Мотивација је интерна (унутрашња) варијабла коју менаџер не може споља видети, већ може само претпоставити да је запослени мотивисан ако здушно обавља свој посао. То је површан начин јер још увек не знамо зашто се људи понашају на овај или онај начин и који је разлог томе.

Управо је способност менаџера у препознавању појединачних разлика и потреба људи, у повезивању људи с пословима примјереним њиховим потребама. Такође, он мора знати правилно индивидуализовати награде и их повезати с радним учинцима и реализацијом циљева.

Стимулација подстиче кадрове на стваралаштво, веће резултате, већу одговорност и обавезе. Комбинацијом материјалних и моралних облика стимулације постиже се пуна ангажираност запослених на раду, што се одражава на рационалност, економичност, производност и ефикасност рада.

10.2. Врсте мотивацијских техника

Мотивација је врло комплексна и личног је карактера да заправо нема јединственог одговора, но у томе је могуће идентификовати основне мотивацијске технике.

Осим поделе мотивационих компензација на финансијске и нефинансијске директне и индиректне, мотиве за рад можемо поделити и на спољашње као нпр. плата, услови рада, руковођење, унутрашње попут образовања и напредовања.

Резултати истраживања показују да прво ваља решити спољашње мотиве ради постизања просечне производње, а затим укључити унутрашње чиниоце ради постизања веће мотивисаности и надпросечне производње.

Материјална односно финансијска компензација је састављена од различитих облика мотивисања која су усмерена на осигурање и побољшање материјалног положаја запослених и финансијских компензација за рад.

С обзиром на степен директности материјалних односно финансијских примања две су темељне врсте финансијских компензација:

1. директни финансијски добици које појединац добија у "новцу",
2. индиректни материјални добици који доприносе подизању материјалног стандарда запослених и које не добијају у плати или уопште у облику новца.

У првој групи обухваћене су директне награде за рад, док се индиректне материјалне компензације стичу самим запошљавањем у предузећу и не зависе од радног учинка и успешности.

Посматра ли се класификација материјалних компензација с аспекта предузећа, тада се може видети да се материјалне награде везују уз организацијски ниво и дистрибуирају се на темељу организацијских програма или политике и успешности у постизању циљева.

Менеджери морају схватити људску сложеност како не би погрешно применили уопштене ставове о мотивацији, вођству и комуникацији и прилагодили их специфичној ситуацији предузећа. Требали би концепирати такав систем мотивације који ће обухватати комбинацију више мотиватора како би се утицало на све димензије рада и тиме учинило запослене успешним и продуктивним.

У зависности од тога да ли предузеће жели мотивацијски систем који ће наглашавати и потицати индивидуалну или тимску перформансу, оно треба користити различите мотивационе факторе.

При концепцији система мотивације треба водити рачуна да не дође до несклада између лојалности запослених према задатку (подржане мотиваторима индивидуалне перформансе као што су нпр. плаћање према индивидуалној успешности и унапређење) и лојалности према предузећу (подстакнутој организацијском културом и наградама базираним на тимском раду и успешности, промоцији и сигурности посла). Материјална мотивација је један од темељних фактора на којима се базира организацијска пракса мотивисања рада. Она је под директним утицајем организације, њене политике и праксе. Напредовања, симболи статуса, признања, плате и друге материјалне компензације видљиви су механизми алокације специфичних награда и вредновања рада унутар политике и праксе сваке појединачне организације.

10.3. Плата као фактор мотивације за рад

Новац је очито најстарији и "најочигледнији", а истовремено и најуниверзалнији начин мотивисања за рад. Но, несумњиво и један од врло значајних проблема који привлачи све већу пажњу због великог утицаја које има на рад и односе у раду. Постави ли се плата у непосредну функцију повећања производности рада, долази се до чињенице да свако повећање плате не води и повећању производње.

Стога је нужно следи́ти следе́ће поставке делова́ња материја́лног фактора и система плаћа́ња на ефикасност индивидуалног рада и радни учинак:

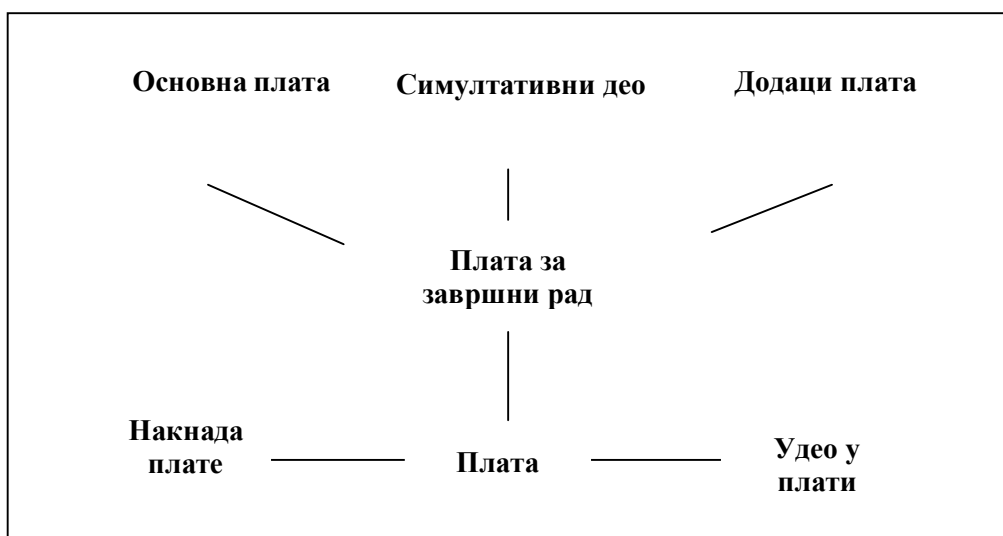
1. материјалне награде морају бити повезане уз оне показатеље радног извршења на које појединац може утицати, а радни стандарди морају бити оствариви,
2. мора постојати јасна веза између резултата рада и награда,
3. систем награђивања мора се заснивати више на позитивним него на негативним последицама радног понашања,
4. повећање материјалне накнаде мора бити довољно велико да оправда додатни напор који се улаже,
5. повећање плате мора директно и непосредно следи́ти повећање радног учинка и побољшање радне успешности,
6. материјалне накнаде морају бити адекватне уложеном раду и праведне у поређењу с другима, и
7. разлике у плати између добрих и лоших радника значајнесу да би стимулисале добар рад.

Компензације као укупне накнаде које запослени добијају за свој рад у предузећу везане су уз резултате рада, а неке већ уз саму припадност предузећу.

Све се накнаде јављају у три вида, и то као:

- плате,
- награде, и
- бенефиције.

Плата као свота новца коју је послодавац дужан исплатити особи у радном односу за рад што га је она за одређено време обавила за њега састоји се од пет основних компоненти: основна плата, стимулативни део плате, додаци, накнаде и удео у добити.



Слика 5. Основне компоненте плате

Најзначајнији елементи компензација су они на које запослени има право када ефективно ради, а чине их основна плата, стимулативни део плате и додаци на плату.

Основна плата као темељни облик компензација обично се утврђује посредством поступка вредновања посла које се наставља на анализу посла и њене резултате - опис посла и спецификацију посла.

Вредновање посла се обично проводи помоћу две групе метода, при чему је једна оријентисана на квалитативну анализу посла, а друга на класификацију посла.

Комбинацијом тих метода долази се до четири поступка вредновања послова.

Метод класификације	Методи квалитативне анализе	
	Сумарне	Аналитичке
Рангирање	Поступак рангирања с једном ранг-листом за све послове односно захтеве	Поступак рангирања упоређивањем захтева с ранг-листом за сваки захтев
Степеновање	Поступак платних група	Бодовни поступак

Табела 2. Методе и поступци вредновања послова

У случају да је циљ употребе поступка вредновања посла унапређење организације рада, а не искључиво само вредновање, тада ће се употребити сложенији поступци и методе. Употреби ли се нпр., поступак рангирања с једном ранг-листом без систематске анализе појединих, парцијалних обиљежја посла или пак сложенији бодовни поступак при којем се утврђује релативна вредност сваког појединог посла у предузећу израженог у бодовима, долази се до заједничког циља, а то је основна плата која чини темељ за већину других делова плате.

Стимулативни дио плате има за циљ подстицање и осигуравање континуираног остваривања оптималних параметара радног учинка како са аспекта пословних резултата предузећа тако и запослених. Но, треба имати при томе у виду да оно не може бити оријентисано на искључиво и стално повећање резултата улагањем радне снаге јер би то водило исцрпљивању радне снаге, па и опадању квалитета производа те непропорционалном повећању трошкова.

Овај се део плате увек утврђује у зависности о ступњу извршења неког задатог посла, па тако постоји:

1. Стимулативни део плате по основи учинка- у основи постоји плаћање по комадној и временској норми,
2. Стимулативни део плате по основи премија- запослени се стимулишу на рационално трошење расположивих материјалних и људских ресурса.

Додаци на плату исплаћују се запосленима за рад под одређеним условима који могу имати штетне последице за појединца, а који обухватају скупине:

1. додатак за рад у сменама,
2. додатак за рад ноћу,
3. додатак за прековремени рад,
4. додатак за повремено теже услове рада,
5. додатак за рад на дане празника у којима се не ради,
6. додатак за рад на дане недељног одмора.

Компензације из удела у добити првенствено се користе како би се повећао интерес запослених за успешност пословања предузећа, смањила флукуација запослених, побољшали социјални односи у предузећу, тј. ради бољег и успешнијег пословања.

Четири су основна система удела запослених у добити:

1. системи индиректног удела у добити,
2. системи директног удела у добити,
3. системи деоничарства запослених, и
4. системи штедње запослених.

Код система индиректног удела у добити, где се запослени стимулишу на остварење уштеда независно од добити, посебно се истиче систем Сканлон код којег запосленима припада одређени постотак вредности уштеде, затим систем Рукер где запослени примају премију у висини постотка новонастале вредности.

Компензацијама по основи припадности предузећу остварује се основна сврха што већег степена социјализације запослених у предузећу како би се постигла што већа ефикасност у раду.

Политика управљања платама треба дефинисати висину плате, структуру плате, део плате који зависи од учинка, утицај тржишне политике плата, праведност и контролу. Приликом разматрања платежних система за награђивање радних доприноса, обављања радних задатака, подношење радних напора и неповољних услова радне околине или чак здравствених и животних опасности, морамо узети у обзир и материјалне аспекте мотивације. Људи ће продати своје способности (рад) ономе тко ће их моћи најбоље платити.

Цена продаје рада није једини циљ: статус рада, имиџ предузећа, сталност запослења, повољна радна средина, удаљеност радног места од места становања врло су

важни. Иако лични доходак спада међу материјалне факторе мотивације, може имати делимично утицаја и моралног мотиватора.

Политику добрих међуљудских односа морају пратити привлачне наднице и подстицајне плате јер су мотивација и плата уско повезане. Политика надница и плата мора промовисати добре међуљудске односе, а што значи да је потребно платити запосленог према заслуги, уско повезујући њихове исплате с извршењем. Релативне вредности послова и структура плата дају подлогу и општи оквир за развој стимулативног дела материјалног награђивања.

Данас су најпопуларнији делови награђивања темељени на радној успешности где се повећање плате, утврђене на темељу процене посла и распона платних скупина, темељи на процени радне успешности.

10.4. Процена радне успешности као основа за постављање структуре плата

Процена радне успешности је процес којим се мери допринос запослених остваривању циљева у неком времену. Ако се таква процена не обавља на коректан начин може нарушити међуљудске односе, а насупрот томе, прецизна оцена може подстаћи запосленог на бољу реализацију постављених циљева.

У методе оцењивања радног учинка убрајају се: описне оцене руководиоца, рангирање унутар групе, упоређивање у паровима, методе присилне дистрибуције, метода критичних инцидената и оцењивачке скале.

Данас се осим надређених манаџера и сарадника и колега све више у процесу процењивања успешности користи самооцена.

Најчешће грешке проценитеља које треба свакако избећи јесу недетерминираност стандарда, субјективност као и хало-ефект.

При технолошкој разради система оцењивања људи потребно је имати на уму њихове умне и организацијске способности, темперамент, етичка начела као и домете успешности: планирање, одлучивање и контрола, организирање и координирање, успешност рада (економичност, продуктивност и рентабилност). Сваки степен оцењивања радне успешности има своје предности и недостатке али засигурно је најважније изабрати онај који ће водити остварењу циљева предузећа као и појединца.

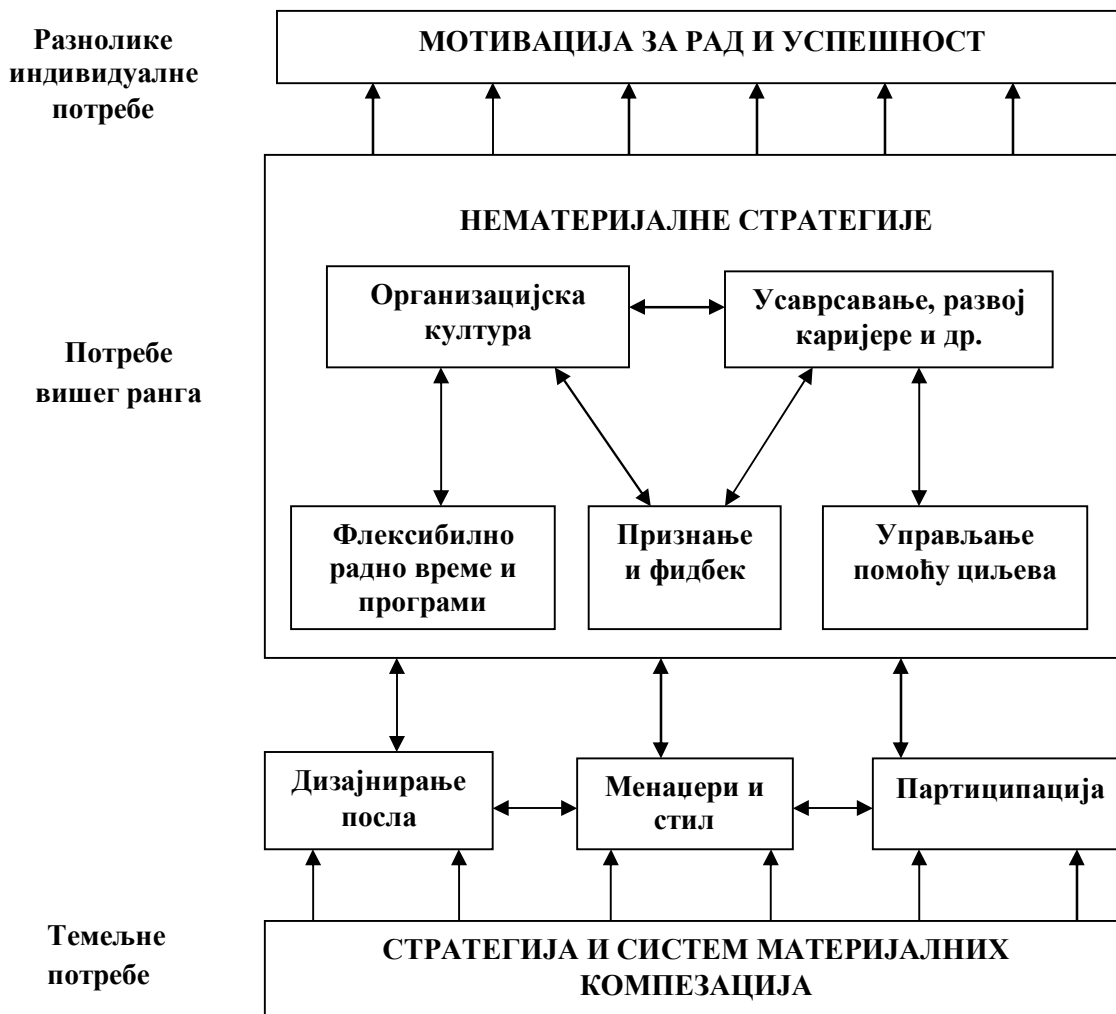
10.5. Нематеријалне компензације

Уз материјалне компензације које чине темељ мотивацијског система, потребно је разрадити и систем нематеријалних подстицаја за рад који задовољавају разнолике потребе људи у организацијама. За већину су људи све важније тзв. потребе вишег реда као што су развој и потврђивање, уважавање, статус и друго.

Развијене су бројне нематеријалне стратегије попут дизајнирања посла, стил манаџемента, партиципација, управљање помоћу циљева, флексибилно радно време, признање и феедбацк, организацијска култура, усавршавање и развој каријере и др. које заједно са материјалним стратегијама чине целовит мотивацијски систем.

Обликовање посла чини врло значајан сегмент нематеријалних стратегија мотивисања будући да ставови према послу и задовољство њиме битно утичу на радну мотивацију, па и на целокупни живот појединца. Програми преобликовања посла највећим делом настоје посао учинити занимљивијим, разноликијим и изазовнијим.

Значајни индивидуални приступи обликовања радних места јесу ротација посла, код које се врши периодично помицање људи с једнога специјализованог посла на други, а чиме се спречава монотонија и досада људи проширивање посла као процес повећања распона посла, тј. броја различитих задатака и учесталости понављања циклуса посла.



Слика 6. Мотивација успешности

Али, стварне мотивацијске потенцијале најбоље активира обогаћивање посла при којем се посао шири вертикално укључујући у њега више разноликих задатака и вештина, одговорности и аутономије деловања.

Темељне карактеристике посла које треба узети у обзир при обликовању послова јесу: разноликост вештина, идентитет и целовитост задатка, важност задатка, аутономија и фидбек.

У поступку обогаћивања посла бројни се проблеми намећу, попут чињенице да за неке људе изазов представљају послови који су за друге досадни као и да се обогаћивање посла обично намеће људима. Организација треба боље разумети оно што људи желе, трудити се да буду консултовани и да имају осећај да манаџери заиста воде бригу о њима. Осим индивидуалног, постоје и групни приступи обликовања послова. Тако се код интегрираних радних група запосленима додељује уместо једног задатка већи број задатака, а код аутономних радних група им се одређује циљ, а запослени сами одређују радна задужења, одморе и др.

Манаџери и стил манаџемента такође су врло значајни чиниоци изградње целовитог мотивацијског система будући да они схватањем оног што људи желе битно утичу својом организацијом и деловањем на мотивацију запослених. У сегменту стила манаџемента, демократски стил има највиши мотивацијски потенцијал будући да манаџери схватају да јачајући сараднике јачају и себе.

Партиципација као систем суделовања запослених у процесима одлучивања о важним аспектима рада и пословања битно утиче на подизање мотивације запослених, потицање креативних и укупних потенцијала људи, побољшање квалитете одлука и укупне организацијске успешности.

Управљање помоћу циљева је важна стратегија савременог манаџемента у подизању мотивације, квалитете одлука, развоја људских потенцијала, флексибилности и брзине реаговања на промене у околини. То је заправо приступ којим се кроз сарадњу и партиципацију свих заинтересираних постављају организацијски, групни и индивидуални циљеви који чине темељ за утврђивање планова активности за њихово остваривање, праћење, процену и награђивање успешности. Тиме се идентификују подручја одговорности и стандарди понашања за сваку јединицу, с периодичним претварањем тих циљева у мерљиве, временски одређене циљеве.

Врло су значајне за мотивацију запослених и остале нематеријалне стратегије мотивисања, попут флексибилног радног времена, признавања успеха, повратне информације запосленог за свој рад, организацијска култура подухећа.

Један од највећих проблема је отпор самих радника који врло често не верују да је систем стимулативног награђивања објективан и поштен. Стога је један од важних услова успеха стимулативног награђивања задобити поверење запослених у тај систе, а неопходна је претпоставка да о њему буду добро информисани. Тако нпр. систем плата треба допунити добрим дизајнирањем радног места, а не да он буде компензација за лоше дизајнирање радног места.

Врло раширени механизми мотивисања јесу и сигурност и сталност запослења, признања, напредовање у послу, већа неформалност и социјална једнакост, уклањање формалних, статусних и функционалних баријера у комуникацијама, и др. Трагање за могућностима повећања мотивације и интереса за рад и развитак организације запослених, довела је до потпуне реорганизације, промене климе и културе и укупних односа у савременим предузећима.

11. Закључак

Маркетинг омогућава да предузећа буду боља, ефикаснија, препознатљивија и прихатљивија за кориснике - потрошаче у односу на све друге. Задатак маркетинга је да створи и задржи пуно поверење потрошача у односу на фирму, њене производе и услуге, квалитет и цену, услове за образовну, стручну и техничку помоћ и опремљеност итд.

Потошач се ставља у центар свих активности предузећа и због тога морамо тачно знати шта потрошачи желе и очекују од предузећа.

У овом маркетинг плану су постављени маркетинг циљеви које желимо да остваримо у наредном периоду од 3 до 5 година ради побољшања рада и резултата пословања наше компаније у будућем периоду.

Очекујемо придобијање нових купаца који су до сада били опредељени за нашу конкуренцију. Надамо се остварењу сарадње са иностраним фирмама ради потенцијалног извоза.

Запослени су њихов највреднији ресурс и кључ успеха и развоја компаније. Увек се труде да буду корак испред потреба како клијената тако и запослених, јер знају да лично задовољство послом сваког запосленог води ка креирању услова који доводе до трајног напретка свих у компанији, а самим тиме и њихове компаније.

Успех пословања зависи од рада, стручности и мотивисаности запослених. Како препознају да су знања, вештине и способности запослених непроцењиво богатство улаже се у њихов развој И константно унапређује. Мотивација је покретачка снага сваког појединца од које зависи да ли ће у приватном или пословном животу остварити постављене циљеве и бити успешан. Код запослених цене личну мотивацију коју карактеришу енергичност и амбиција за остваривање циљева и проналажења најбољег начина њиховог остварења. Запослени поседују професионална знања и спремни су да стекну нова и прошире постојећа. Обуке се организују како и интерно тако и екстерно.

Обука запослених SI&SI GROUP има за циљ да:

- омогући бржу и лакшу интеграцију и савладавање нових знања
- унапреди њихову стручност и ефикасност
- константно доприноси личном развоју сваког запосленог

Одлука о начину и сврси обуке доноси се на индивидуалној основи, тј. зависи од појединца.

Модерно послују на темељима дуге традиције у оквирима одрживог развоја, уз сталну хармонизацију интерних односа креирајући и одржавајући интерно окружење у којем запослени могу да остваре интеграцију са циљевима организације. Воде сталну бригу о сваком запосленом не зато што се то очекује већ због просте чињенице да је атмосфера која влада у компанији врло важна, јер сматрају да срећни и задовољни људи који су део њиховог тима могу да изнедре прегршт позитивних енергија које доносе нови, јединствени квалитет који представља покретачку снагу, која може да се креира једино на такав начин.

Непосредна комуникација и рад у коме је смех чест гост приликом обављања свакодневних задатака су једне од карактеристика начина функционисања. Смех доприноси бољој комуникацији па је познато да људи који се смеју заједно боље и раде заједно. Кроз овакву радну атмосферу појачава се повезаност запослених који боље изграђују своје односе и неутралишу се негативни утицаји стреса на послу. Осећају се много ангажованијим, позитивнијим, пунијим ентузијазма и способнијим да креирају смисаон живот у сваком погледу. Смех поспешује шаљивост, а шаљивост је можда најједноставнији начин за стимулисање креативних потенцијала. Људи су најкреативнији када се „играју“ јер се руше баријере, уклањају инхибиције, појачава самопоштовање, уништава критицизам, прекида борба моћи и распршавају конфликти и ствара осећање сигурности које свакоме прија. Управо због свих ових разлога гаје еквивалентан однос према профиту и задовољству запослених и континуирано улажу у њихово усавршавање и развој самоиницијативног духа на свим хијерархијским нивоима.

Да би остварили циљеве, заснивају стратегију на заједничким трајним вредностима и заједничким деловањем, најбрже, најсигурније и најлакшим путем долазе до жељеног циља. Такође стална брига о њиховим запосленима је ситуација у којој су сви на добитку, како компанија, тако и запослени и корисници услуга.

Мотивациони покретачи су фактори који су неопходни за успех промена и то су: јасна визија, јединствен и одлучан тим који промене спроводи, едукација учесника и комуникација са свима који на различитим нивоима треба да спроводе промене, или који својим отпором могу да их коче. Све корените промене изискују одлично лидерство.

Задовољство и мотивација запослених постају кључна питања савремене организације. Заједнички циљ модела и система мерења задовољства и мотивације запослених је тежња да се код сваког појединца развије осећај да запослени деле заједничку судбину, судбину компаније, настојање да се материјалним и нематеријалним подстицајима ослободи стваралачки потенцијал запослених. У већини наших предузећа међутим, не постоји континирани систем мерења задовољства и мотивације запослених. Мотивацији као и задовољству запослених не прилази се целовито концепцијски као што се то одавно ради у упоредивим компанијама у свету.

Литература

- Драгослав Јокић и Анђела Микић – „Маркетинг комуникације“, Београд, 2009.
- Драгослав Јокић, Стјепан Панић и Драгиша Ранцић – „Бизнис новог доба“, Београд 2009.
- Сенић Р.- „Маркетинг менаџмент“, Економски факултет и Призма Крагујевац, 2000
- Момчило Милисављевић и Јована Тодоровић – „Стратегијско управљање“ – Универзитет у Београду, Економски факултет Београд, 1991.
- Петар Јовановић – „Стратешки менаџмент“ Графослог, Сремчица, Бранислав Машић – „Стратегијски менаџмент“ – Универзитет „Браћа Карић“
- Стипе Ловрета - „Трговински менаџмент“, Економски факултет, Београд, 1998.
- Омае Кенићи – „Како размишља стрсатег“ , Пословни систем „Грмеч“, Београд, 1995.
- Хасан Ханић – „Маркетинг“ Београд, 2005.
- Дејан Д. Ерић – „Увод у менаџмент“ Економски факултет, Београд, Виша школа за спортске терене и Чигоља штампа Београд, 2000.
- Драгослав Јокић – „Предузетништво – како осмислити, покренути и успешно водити сопствени бизнис“ – Издање аутора и Научно истраживачког центра, 2005.
- Миленко Хелета – „TQM модел за пословну изврсност“ Едукта, Београд, 1998.
- Радослав Сенић – „Управљање растом и развојем предузећа“, „Савремена администрација“, Београд 1993.
- Весна Милићевић – „Стратегијско пословно планирање“, Култура, Београд, 1992.
- Alfred Marshal – „Principes of Economic“, Macmilan, London, 1961.
- Наташа Цветковић – „Стратегија и инвестиција предузећа“ ,Институт Економских Наука, иен пресс, Београд, 2002.
- Бранко Ракита – „Међународне маркетинг стратегије“ Београд, 1989.
- С. Васиљевић – „Квалитет логистике у функцији квалитета производа“ Београд, Институт Техничких наука САНУ - Београд и завод за логистику , пројектовање и инжењеринг Транслог, Београд 2002.
- Gustav Le Bon – „Психологија гомиле“ , „Глобус“ Загреб
- Сун Цу – „Умеће ратовања“ Алнари, Моно, Манана Пресс , Београд 2002.
- В. Симић – „ТОМ – Принципи и пракса“ , „Квалитет“ , број 1-2, 1998.
- Мартиновић Станиша и Кордић Бранислав – „Време маркетинга“ , Нови Сад 1992.
- www.wikipedia.com
- www.sinalcosrbija.com