

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Филип З. Илић

**Пословна комуникација у малим фирмама:
анализа мотивације запослених**

Мастер рад

Крагујевац, 2020.

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер студије

Модул: Инжењерски менаџмент

Предмет: Менаџмент комуникацијама

Број индекса: 367/2019

Филип З. Илић

Пословна комуникација у малим фирмама: анализа мотивације запослених

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. др Фатима Живић - ментор

2. _____

3. _____

Датум

одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да: Применом онлајн софтверских алата за комуникацију, анализирати утицајне факторе за успешну пословну комуникацију и подизање мотивисаности запослених, кроз студију случаја малих фирми.

Препоручена литература:

- [1.] **Добривоје Михаиловић, Ивана Ковачевић.** *Пословна комуникација и карактеристике запослених менаџера.* Факултет организационих наука Универзитета у Београду, Београд : 2008.
- [2.] **Carol M. Lehman, Debbie D. DuFrene.** *Poslovna komunikacija.* [ed.] prof. dr Mirjana Gligorijević. [trans.] Romina Jovanović Mirjana Gogić. Beograd : DATA STATUS, 2015.
- [3.] **Миливојевић, Татјана.** *Мотивација за рад - Теорије и стратегије.* Београд : ИП "Филип Вишњић" а.д. , 2009.

Крагујевац,

Ментор:

Проф. др Фатима Живић

Садржај

1. Увод.....	1
2. Теоријски део	3
2.1. Пословна комуникација	3
2.1.1. Појам комуникације.....	3
2.1.2. Сврха и значај пословне комуникације.....	4
2.1.3. Нивои и ток комуникације у организацијама.....	6
2.2. Мотивација.....	10
2.2.1. Појам, врсте и карактеристике мотивације и мотива	10
2.2.2. Дефиниција и карактеристике специфичне мотивације: Мотивације за рад ...	13
2.2.3. Важност мотивације за рад.....	14
2.2.4. Развијање унутрашње мотивације	15
2.2.5. Мотивационе технике – Дизајнирање радног места.....	19
2.2.6. Приступи мотивацији	21
2.2.7. Теорије мотивације	22
2.2.7.1. Когнитивне теорије	24
2.2.7.2. Теорије емоција и расположења	27
2.2.7.3. Теорије потреба	27
2.2.7.4. Теорија праведности	32
2.2.7.5. Теорија поткрепљења.....	33
2.2.7.6. Модел карактеристика посла	33
2.2.7.7. Интегративне теорије мотивације	34
2.2.8. Мотивационе стратегије	36
2.2.8.1. Стратегије материјалне компензације.....	36

2.2.8.2. Стратегије нематеријалне компензације.....	39
3. Емпиријски део	41
3.1. Методологија и предмет истраживања.....	41
3.2. Резултати истраживања.....	42
4. Закључак	50
5. Референце	52
6. Прилози.....	56

Abstract

In modern business, one of the key processes in the functioning of business systems is communication, which occupies a central place in performing the basic functions of management. Its necessity is reflected in the need to establish and realize the set goals of the company, to develop and motivate employees, as well as to create a favorable business climate in which employees will be willing to contribute to achieving the set goals of the company, and thus making a profit. To achieve this, managers/owners must harmonize their business goals with certain requirements and needs of employees, because the achievement of set goals depends on their level of responsibility and quality, their motivation, and creativity.

One of the main tasks of every manager is to motivate their employees, ie to use various motivational strategies and motivators to lead their employees to successfully meet their needs in the organization, and at the same time to meet the needs of the organization itself. For managers, it is extremely important to know the motivation profile of their employees. Namely, to achieve a high degree of employee motivation, managers must be familiar with the needs and motives of their employees, and must know how to ensure their satisfaction.

On this occasion, empirical research was conducted for which a questionnaire was compiled with questions related to demographic data on respondents and including questions about gender, age, level of education, as well as general questions about employment. Then there are questions related to business communication in companies, and a group of questions that indicate the factors that motivate employees to increase commitment in performing business tasks and achieving organizational goals. The analysis of the results of the research shows that in the sample of 103 respondents, 65.04% are persons under the age of 30, most of whom are with high school degree (35.92%), followed by those with university degree (33.01%). 59.22% of respondents are employed in the profession. When we talk about business communication in the relationship between superior and subordinate, in the working group and between working groups, about 50% of respondents rated communication with a score of 3. And comparing all three categories, the best-rated communication is in the working group. The results of the last and key group of questions for the research, which relate to influential factors for raising employee motivation, show that the most influential motivating factor is a higher salary with votes of 70.9% of respondents, follows: Work in the profession with the votes of 36.9% of respondents, Greater opportunity for advancement at work with the votes of 34% of respondents, and More creative, dynamic and interesting work with the votes of 31.1% of respondents.

Keywords: employees, business communication, motive, motivators, work motivation, motivational strategies

РЕЗИМЕ

У савременом пословању, један од кључних процеса у функционисању пословних система јесте комуникација, која заузима централно место у обављању основних функција менаџмента. Њена неопходност се огледа у потреби за успостављањем и реализовањем зацртаних циљева предузећа, за развој и мотивисање запослених, као и за креирање повољне пословне климе у којој ће запослени бити вољни да допринесу постизању зацртаних циљева предузећа, а самим тим и остваривању профита. Да би се то остварило потребно је да менаџери/власници своје пословне циљеве усагласе и са одређеним захтевима и потребама запослених, јер од њиховог нивоа одговорности и квалитета, њихове мотивисаности и креативности зависи остваривање зацртаних циљева.

Један од главних задатака сваког менаџера јесте да мотивише своје запослене, односно да употребом разних мотивационих стратегија и мотиватора наведе своје запослене да успешно остварују своје потребе у организацији, а уједно и да задовоље потребе саме организације. За менаџере је од изузетне важности познавање профила мотивације својих запослених. Наиме, за остваривање високог степена мотивације запослених, менаџери морају бити упознати са потребама и мотивима својих запослених, и морају знати како да обезбеде њихово задовољење.

Поводом тога извршено је емпиријско истраживање у чију сврху је састављен упитник са питањима која се односе на демографске податке о испитаницима и укључују питања о полу, старости, нивоу стеченог образовања, као и општа питања о запослењу. Затим питања која се односе на пословну комуникацију у фирмама, и група питања која указују на факторе који запослене мотивишу за повећањем залагања при обављању пословних задатака и постизању организационих циљева. Анализа резултата спроведеног истраживања показује да је у узорку од 103 испитаника 65,04% особа узраста до 30 година, од којих је највише оних са средњим образовањем (35,92%), па следе они са завршеним основним студијама (33,01%). У струци је запослено 59,22% испитаника. Када говоримо о пословној комуникацији на релацији надређени-подређени, у радној групи и између радних група, око 50% испитаника је комуникацију оценило са оценом 3. А поређујући све три категорије, најбоље оцењена је комуникација у радној групи. Резултати последње и кључне групе питања за спроведено истраживање, која се односе на утицајне факторе за подизање мотивисаности запослених, показују да је најутицајнији фактор мотивисаности Већа плата са гласовима 70,9% испитаника, следе: Могућност професионалног и личног усавршавања са гласовима 37,9% испитаника, Рад у струци са гласовима 36,9% испитаника, Већа могућност напредовања на послу са гласовима 34% испитаника, и Креативнији, динамичнији и занимљивији посао са гласовима 31,1% испитаника.

Кључне речи: запослени, пословна комуникација, мотив, мотиватори, радна мотивација, мотивационе стратегије

1. УВОД

У савременом пословању, један од кључних процеса у функционисању пословних система јесте комуникација, која заузима централно место у обављању основних функција менаџмента: планирање, организовање, кадровање, вођење и контролисање. Комуницирање је потребно људима како би постигли било какав међусобни однос, како на приватном, тако и на пословном плану. Комуницирање не само да помаже у пословању, него побољшава и пословне односе.

Неопходност комуникације за успешно функционисање пословних система се огледа у потреби за успостављањем и реализовањем зацртаних циљева предузећа, проналажењем и организовањем људских и других ресурса на најуспешнији и најефикаснији начин, такође, за развој и оцењивање запослених, као и за вођење, усмеравање, мотивисање и креирање повољне пословне климе у којој ће запослени бити вољни да допринесу постизању зацртаних циљева предузећа. [1]

Досадашња истраживања показују да менаџери проводе 60% до 80% свог времена у комуникацији са другима. У професионалним активностима комуникација се одвија на мноштво различитих начина, укључујући: Присуствовање састанцима и писање извештаја о стратешким плановима и политици компаније; Сарадњу са осталима са циљем доношења одлука и испуњавања задатака; Успостављање успешних радних односа са сарадницима, супервизорима, клијентима, купцима и спољним добављачима; Представљање информација великим и малим групама; Прецизирање рада разних запослених, различитих одсека и осталих радних група; Евалуацију, саветовање и мотивисање запослених [2].

Видимо да је пословна комуникација један од кључних процеса у функционисању пословних система, чији је главни циљ постизање зацртаних циљева, а самим тим и остваривање профита. У том погледу, неопходно је да генерални менаџери/власници предузећа своје пословне циљеве усагласе и са одређеним захтевима и циљевима запослених, јер људски ресурси представљају највећу покретачку и стваралачку снагу организације. Од њиховог степена оспособљености за рад, развијености радних навика, нивоа одговорности и квалитета односа према раду, њихове мотивисаности и креативности зависе будуће перформансе пословне организације [3].

Један од главних задатака сваког менаџмента јесте да мотивише своје запослене и пружи што боље услове за рад како би се успешно реализовали зацртани циљеви предузећа. Мотивација је уско повезана са радом и организационом ефикасношћу, па тако можемо рећи да:

„Мотивација за рад представља систем метода, поступака и радњи којима се подстиче, усмерава и појачава одређено понашање радника у процесу рада у циљу остваривања повољнијих ефеката“ [16].

Задатак менаџмента јесте да употреби оне мотиваторе који ће навести запослене да успешно остварују своје потребе у организацији, а уједно и да задовоље потребе организације [17]. Радна мотивација може да се дефинише и као *процес којим се активира,*

динамизује и одржава понашање усмерено ка остварењу постављених циљева или очекиваних резултата [11].

У циљу испуњавања задатка мастер рада извршено је емпиријско истраживање методом испитивања техником анкетирања, у чију сврху је састављен упитник са питањима. Структура мастер рада је следећа:

У теоријском делу рада представљена је пословна комуникација и мотивација. У оквиру пословне комуникације објашњен је појам комуникације, сврха и значај пословне комуникације, и нивои и ток комуникације у организацијама. У оквиру мотивације, објашњени су: појам, врсте и карактеристике мотивације и мотива, дефиниција и карактеристике специфичне мотивације-мотивације за рад, важност мотивације за рад, развијање унутрашње мотивације, мотивационе технике, приступи мотивацији, теорије мотивације, као и мотивационе стратегије.

У емпиријском делу рада представљени су резултати спроведеног истраживања на узорку од 103 испитаника, тј. на основу добијених резултата извршена је анализа пословне комуникације и утицајних фактора за подизање мотивисаности запослених у малим фирмама које послују на територији града Крагујевца.

2. ТЕОРИЈСКИ ДЕО

2.1. ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

2.1.1. Појам комуникације

У свим професијама комуникација је услов без кога се не може. Комуникација се успоставља између запосленог и клијената, надређеног и подређеног у фирми, медија и јавности итд. Комуницирање које подразумева неку трансакцију, било да је реч о материјалном добру, информацији или пак знању, називамо пословним комуницирањем.

Основна дефиниција комуникације јесте преношење поруке од пошилаоца ка примаоцу одређеним каналом. Аристотел је дао дефиницију комуникације још 333. године пре нове ере, описујући комуникацију као процес у коме су говорник, говор и публика главни елементи комуникацијског чина. Реч комуникација води порекло од латинске речи *communicatio* што значи веза, опхођење, саопштавање, додиривање, саобраћање. Из ових основних одређења изведена су она која упућују на неку врсту заједништва. [4]

„Тако реч *комуницирати* (lat. *communicare*) значи учинити заједничким, односно нешто саопштавати или објавити. Реч *комуникативност* (lat. *communicare*) упућује на приступачност и вештину споразумевања“ [5].

У комуникацији је најзначајније препознавање значења поруке која се шаље. Ово значење неки теоретичари називају *релевантним* (Sperber, Wilson), и потребно га је декодирати. Леманова и Дифренова (Lehman, Dufrene) наводе следеће тешкоће са којима се сусрећу учесници у комуникацији:

- „Прималац не разуме речи које се користе или су речи, пак, двосмислене и неодређене;
- Невербални знакови могу ометати разумевање вербалне поруке или се косити са њом;
- Прималац је застрашен положајем или ауторитетом пошилаоца услед чега се ствара тензија која прималоцу онемогућава да се ефективно усредсреди на поруку и спречава га да затражи потребно објашњење;
- Прималац би могао да потиче из друге културе и можда неће протумачити поруку онако како би требало због другачијих вредности и обичаја;
- Прималац унапред закључује да је тема исувише досадна или је тешко разуме и не покушава да разуме поруку;
- Прималац је уских схватања и није отворен за нове и другачије идеје;
- Прималац може гајити предрасуде према пошилаоцу или, пак, њеној/његовој организацији или производу које га спречавају да буде отворен и пријемчив за нове идеје“ [6].

Комуницирање је неопходно људима како би постигли било какав међусобни однос, како на приватном, тако и на пословном плану. Комуникација је и један од кључних процеса у функционисању пословних система, па тако заузима централно место у обављању основних функција менаџмента: планирање, организовање, кадровање, вођење и контролисање.

Неопходност комуникације у пословним системима се огледа у потреби за успостављањем и реализовањем зацртаних циљева предузећа, проналажењем и организовањем људских и других ресурса на најуспешнији и најефикаснији начин, такође, за развој и оцењивање запослених, као и за вођење, усмеравање, мотивисање и креирање повољне пословне климе у којој ће запослени бити вољни да дају свој допринос у постизању зацртаних циљева предузећа.

Пословна комуникација се дефинише и као намерна размена идеја, мишљења и информација са циљним групама путем симбола, сигнала и слика [1]. Како би се постигли циљеви предузећа, пословна комуникација мора да буде осмишљена као намерна активност у смислу постојања одређеног циља који је у складу са прописаним циљевима организације. Она би требало да се заснива на размени идеја, мишљења, инструкција, информација, између организационих ентитета, са садржајем зависним од сврхе и околности [7].

2.1.2. Сврха и значај пословне комуникације

Комуницирамо да бисмо задовољили своје потребе и на пословном и на приватном плану. Свако од нас жели да га неко саслуша, свако жели да буде цењен и тражен. Желимо и да остварујемо задатке и постижемо циљеве. Очигледно, основна сврха комуникације јесте да помогне људима да се осећају добро поводом себе, својих пријатеља, група и организација. Класичне сврхе комуникације јесу да информише, убеди и да забави људе. Међутим, у пословном свету забава је често ограничена на прилике поводом прослава и на производе или услуге који се пласирају на тржиште купцима и клијентима. Још две сврхе комуникације јесу стицање кредибилитета и угледа или успостављање позитивних и продуктивних односа са другима. [2]

Истраживања показују да менаџери проводе 60% до 80% свог времена у комуникацији са другима. У професионалним активностима комуникација се одвија на мноштво различитих начина, укључујући: [2]

- Присуствовање састанцима и писање извештаја о стратешким плановима и политици компаније;
- Сарадњу са осталима са циљем доношења одлука и испуњавања задатака;
- Успостављање успешних радних односа са сарадницима, супервизорима, клијентима, купцима и спољним добављачима;
- Представљање информација великим и малим групама;
- Прецизирање рада разних запослених, различитих одсека и осталих радних група;

- Евалуацију и саветовање запослених;
- Промовисање производа/услуга и имица компаније.

Организациона комуникација се односи на проток информација у оквиру компанијске структуре. Без обзира на занимање или ранг унутар пословне организације, способност комуницирања утиче не само на успех организације, већ и на лични успех и напредак запосленог у организацији. [2]

Комуницирање не само да помаже пословању, него побољшава и пословне односе. *Као што добра и успешна комуникација може повећати профит, тако га лоша и погрешна комуникација може смањити.* Не смемо заборавити да све почиње испуњавањем потреба и жеља циљног тржишта, а не само продајом производа/услуга. Зато, све почиње процесом комуникације. Комуникација је основа у многим подручјима пословања, као што су маркетинг и продаја, логистика и управљање људским ресурсима, што се може приказати илустрацијом (Слика 1.). [8]



Слика 1. Комуникација као основа у подручјима пословања [9]

Успешна комуникација је основа сваке пословне трансакције и успешних пословних односа, не само у локалном окружењу, већ и на глобалном нивоу. Ниједан ланац снабдевања неће добро функционисати без одговарајуће комуникације. Произвођач мора да саопшти своје потребе добављачима да би се потребни делови могли допремити у право време на право место. Кашњење набавке или сувише послатих непотребних делова доводе до повећаних трошкова. Кључ успеха модерне логистике је управо интегрисани и усклађени систем кроз добру комуникацију. Исто тако, комуникација је важна и код развоја унутрашњих односа у предузећу. И најбоље намере су бескорисне ако се не комуницирају на најбољи начин. [8]

2.1.3. Нивои и ток комуникације у организацијама

Комуникација може обухватити слање порука и малој и великој публици. Интерне поруке су намењене примаоцима унутар организације, а екстерне поруке су усмерене на примаоце изван организације. Када се узме у обзир публика којој је порука намењена, за комуникацију се може рећи да се одвија на пет нивоа: [2]

1. Интраперсонална,
2. Интерперсонална,
3. Групна,
4. Организациона и
5. Јавна.

Интраперсонална комуникација је комуникација која се одвија у самом појединцу. Будући да не обухвата засебног пошиљаоца и примаоца, неки интраперсоналну комуникацију не сматрају правом комуникацијом. Други, међутим, верују да, када се сагледа степен наше самосвесности, интраперсонална комуникација представља важан основ ефективне комуникације. Исправна перцепција нас самих и разумевање начина на који нас други виде представљају први камен темељац ефективне комуникације. Самосвесност се по правилу постиже самопосматрањем својих поступака и одлука (*eng. self-reflection*) или путем онога што бисмо назвали интраперсоналном комуникацијом.

Интерперсонална комуникација је комуникација која се одвија између двоје људи. Њени циљеви су:

1. Да се обаве задаци (задати циљеви) и
2. Да се учесницима помогне да се осећају боље због њихове интеракције (циља одржавања) са собом и са другима.

У примере интерперсоналне комуникације спадају комуникација између надређеног (супервизора) и подређеног, као и комуникација између двоје колега.

Групна комуникација се одвија између више од двоје људи, обично у мањој групи. Циљ групне комуникације огледа се у томе да се сарадњом неколико појединаца постигне бољи резултат него што би се могао произвести појединачно уложеним напорима. У примере групне комуникације убрајамо комуникацију која се одвија међу члановима одбора или у радном тиму.

Организациона комуникација по правилу подразумева заједнички рад великих група са циљем да се постигну сложени, амбициозни задаци. Циљ организационе комуникације је да омогући адекватну структуру, ток комуникације, као и канале и медије за комуникацију који би омогућили да се то догоди.

Јавна комуникација би требало да организацији помогне да допре до своје публике како би постигла своје циљеве екстерне комуникације. У примере јавне комуникације

убрајамо рекламе, односе са јавношћу, кризни менаџмент и комуникацију путем веб-сајта о компанији и њеним производима/услугама. Неки се видови јавног комуницирања, попут оглашавања и односа са јавношћу, могу окарактерисати као масовна комуникација будући да се често емитују путем медија.

Комуникација се у оквиру једне организације одвија на разновразне начине. Неки су токови пранирани и структурисани, други нису. Неке токове комуникације можемо формално описати док се други не могу описати. Ток комуникације у организацији се одвија и на формалном и на неформалном плану. **Формални мрежни ток** често прати формални организациони дијаграм компаније, који креира менаџмент са намером да контролише понашање појединаца и група и са циљем да се постигну циљеви организације. Формални систем диктира културолошко, технолошко, политичко и економско окружење организације. Насупрот томе, **неформални мрежни ток** развија се ступањем људи у међусобне односе са другима у оквиру формалног система комуникације, при чему се јављају одређени обрасци понашања – обрасци који су прилагођени друштвеним и психолошким потребама. Пошто се неформална мрежа непрекидно мења, она се по правилу не може прецизно приказати графичким путем. [2]

Формални мрежни ток – Смер у којем се комуникација одвија формално у једној организацији може бити „надоле“, тј. од надређеног према подређеном, „нагоре“, тј. од подређеног према надређеном или хоризонтални, што је приказано на слици 2. Иако концепт тока делује једноставно, смер је и те како важан за оне који учествују у процесу комуникације. [2]

Комуникација „надоле“ тече од надређеног (супервизора) ка запосленом, од креатора политика ка радном особљу или од врха ка дну организационог дијаграма. Једноставна изјава о политици пословања из врха организације могла би да прерасте у формалан план пословања на нижим нивоима. Учење људи како да обављају своје конкретне задатке један је од елемената комуникације надоле. Други елемент јесте упућивање људи на правила, праксе, процедуре, историју и циљеве компаније. У комуникацији „одозго-надоле“ запослени такође уче о квалитету својих пословних перформанси. [2]

Комуникација „надоле“ обично подразумева и писане и усмене методе, при чему треба имати у виду и придржавати се следећих смерница: [2]

- Људи у самом врху организације су обично упућенији у опште, дугорочне циљеве организације него људи на нижим нивоима;
- И писане и усмене поруке по правилу постају опширније како се преносе ниже са једног организационог нивоа на следећи. Опширност произилази из настојања да се порука не изобличи и много је приметнија код писаних порука;
- Усмене поруке су подложне већим променама значења од писаних због могућности да се изобличи током преношења информације од једне особе до друге.



Слика 2. Ток информација у организацији – Формални мрежни ток [2]

Комуникација „нагоре“ је, у принципу, повратна информација у односу на комуникацију „надоле“. Иако неопходна и драгоценa, узлазна комуникација носи одређене ризике. Када менаџмент затражи да му се доставе информације од нижих организационих нивоа, информације које бивају достављене постају повратне информације у односу на упућени захтев. Запослени са надређенима разговарају о себи, својим колегама, свом послу и методама његовог обављања и о својим запажањима која се тичу организације. Ти коментари представљају повратну информацију на силазни ток комуникације где се информације преносе усменим и писменим путем у виду групних састанака, приручника о процедурама или начину деловања, саопштења за штампу које компанија даје, интранета компаније и гласина. [2]

Беспрекорна комуникација „нагоре“ менаџмент информише о атмосфери која влада међу запосленима на нижим нивоима, користи стручно знање запослених, помаже менаџменту у идентификовању и проблематичних, и оних запослених који су потенцијални кандидати за унапређење и утире пут за још ефективнију комуникацију „надоле“. Запослени који одговарају вишем менаџменту свесни су да комуницирањем са својим надређенима ризикују да себе доведу у тешку ситуацију или да им буде додељен задатак са којим не могу изаћи на крај. Иако запослени у суштини цене и радо прихватају сваку истинску прилику

која им се укаже да пошаљу информације менаџменту, готово ће сигурно презрети сваки површни покушај да се оформи мрежа отворене комуникације са менаџментом. [2]

Комуникација „нагоре“: [2]

- Пре свега представља повратну спрегу која се користи на захтеве и акције надређених;
- Може да се јави у напреднијим организацијама као механизам помоћу којег виши менаџмент прикупља информације о појединим процесима на производном нивоу или међу радницима првог реда;
- Може навести на погрешан закључак будући да запослени на нижим нивоима често надређеном говоре оно што мисле да он жели да чује. Стога њихове поруке могу бити противречне њиховим правим запажањима и перцепцији ствари;
- Заснива се на поверењу у супервизора, односно надређеног;
- Може подразумевати ризик за запосленог зависно од тога каква је корпоративна култура саме организације;
- Мора бити искрена (запослени ће одбацити сваки површан покушај менаџмента да добије повратну информацију од запослених).

Хоризонтална или бочна (латерална) комуникација описује интеракцију између организационих јединица истог хијерархијског нивоа. Ти међусобни односи откривају један од главних недостатака организационих дијаграма: они не остављају много простора за хоризонталну комуникацију када приказују односе ауторитета, постављајући један бокс изнад другог, и дефинишу функције за одређена звања постављањем титула у те боксеве. Па ипак, менаџмент би требало да увиди да је хоризонтална комуникација елементарно средство за постизање координације у функционалној организационој структури. Дакле, да би хоризонтална комуникација била максимално ефективна, људи у било којем систему или организацији требало би да буду на располагању један другом. [2]

Неформални мрежни ток („винова лоза“) – Трачарење или тзв. „винова лоза“, које често називамо *радио Милева*, можда је најпознатији део система неформалне комуникације. Људи током паузе за кафу и за време ручка ћаскају, обично скачући с једне теме на другу. Једна од незаобилазних тема је посао – рад, компанија, супервизор, колеге. Иако формални систем има тачно одређени правац комуникационог тока, преношење од уста до уста (односно, трачарење) по правилу настаје спонтано и карактеристично је за све организације. [2]

2.2. МОТИВАЦИЈА

2.2.1. Појам, врсте и карактеристике мотивације и мотива

Мотивација је кључан појам за разумевање разлога човековог понашања на одређен начин. Мотиви су унутрашњи покретачи акције. Разумевањем људских мотива можемо усмеравати појединачна понашања у жељеном смеру. Познавање људске мотивације је кључ за разумевање законитости људског функционисања уопште, па и унутар организације. Стога не чуди да је феномен мотивације један од највише истраживаних. [10]

Генерално, мотивација спада у психички живот човека. Психички живот се дели, поред осталог, на психичке особине и психичке процесе. Психичке особине су релативно стабилне особине људи на основу којих можемо да објашњавамо, разумемо и предвиђамо нечије понашање. Ту спадају способности, темперамент, карактер и мотиви. За разлику од психолошких особина, психички процеси су динамични, променљиви и укључени у сталну интеракцију између човека и његове средине. Психички процеси се деле на когнитивне (сазнајне), емоционалне (осећајне) и конативне (вољне). Дакле, подручје мотивације спада делимично у сферу стабилних особина личности (мотиви) а делимично у сферу променљивих и динамичних процеса (вољни процеси). [11]

Мотивацију бисмо могли да дефинишемо као целину процеса који покрећу и одржавају одређене активности и понашања у правцу постизања постављених циљева, а унутрашње чиниоце који покрећу и усмеравају те активности, које им одређују садржај, трајање и снагу, називамо мотивима. Мотив је покретач, побуда, оно што нас наводи да стварамо мишљење или да нешто чинимо: Треба дакле да разликујемо појам мотива и појам мотивације. У најширем смислу мотиви подразумевају сложен систем који обухвата потребе, жеље, проблеме, преференције, интересе, карактерне црте, обичаје, традицију. Мотиви су психолошки фактори који покрећу и регулишу понашање ради постизања одређених циљева. Мотивација представља одређене воље мотивима, односно образложење неке одлуке. [12]

У процесу мотивације битна су три елемента: [12]

1. Мотив, као диспозиција личности,
2. Активност, коју покреће и одржава тај мотив и
3. Циљ према коме је та активност усмерена.

У процесу индивидуалног развоја и социјалног учења појединац развија велики број мотива. Одлучујућу улогу у њиховом јављању, прецизније, у активирању унутрашњих мотивационих диспозиција, имају спољашњи подстицаји. Поједини мотиви обично се не јављају изоловано, већ се повезују у сложене мотивационе целине и системе, значајне за биолошки опстанак јединке и за вредност њеног социјалног и личног живота. [12]

Мотивација је променљива појава и зачас човек који је веома мотивисан за рад постане немотивисан. Немотивисаност има лоше последице које могу бити директне и индиректне. Директне последице су смањено задовољство послом и смањена продуктивност. Индиректне последице су смањен лични доходак, могућност губитка посла,

последнице на психофизичко здравље. Рад је саставни део живота и велик део времена човек проводи радећи, стога је важно да се обезбеди да рад доноси задовољство у послу. Мотивација је уско повезана са задовољством на послу. Зато је важно да сваки запослени добро познаје себе и законитости мотивације како би управљањем чиниоцима који доприносе мотивисању за рад подигао ниво своје мотивације, повећао могућности остварења пословних циљева, а самим тим подигао ниво задовољства послом. [13]

Карактеристике мотивације: [14]

- Свако понашање је мотивисано, што значи да увек постоји извор или покретач неког понашања;
- Конкретно понашање може да буде подстакнуто једним или већим бројем мотива;
- У структури мотивације сваке особе доминира одређена група мотива, који се константно испољавају и у различитим ситуацијама;
- Мотиви су резултат интеракције конституционално-психолошких и социјалних фактора;
- Особа није увек свесна својих мотива, тј. понашање може бити мотивисано покретачима који функционишу на нивоу несвесног;
- Особа може бити самомотивисана, кад се ради о унутрашњим подстицајима, или мотивисана под утицајем средине (спољашњих подстицаја);
- Због велике разноврсности покретача на активност постоје различити критеријуми за поделу и категоризацију мотива.

Различити су критеријуми поделе мотива. Према томе одакле долазе подстицаји за њихово активирање, разликујемо унутрашње (интринзичне) и спољашње (екстринзичне) мотиве. На основу улоге коју имају у човековом животу разликујемо примарне и секундарне мотиве: примарни су они чије задовољење представља нужност за биолошку и социјалну егзистенцију човека, а секундарни они чије је задовољење пожељно и корисно али не и нужно. Према критеријуму настанка мотиве делимо на наслеђене и стечене. Према подручју живота у коме се јављају на персоналне и социјалне. По критеријуму распрострањености међу људима, разликујемо универзалне потребе, оне које имају сви људи, посебне, оне које имају одређене групације људи и специфичне потребе, оне које има само нека конкретна индивидуа. По критеријуму психолошке лоцираности, мотиви могу бити свесни и несвесни; према врстама активности и делатности у оквиру којих се јављају, разликујемо велики број мотива, као што су: сазнајни, културни, политички, економски. Према функцији коју имају у људском понашању све мотиве делимо на органске и психолошке, односно социјалне јер се први заснивају на телесним а други на психосоцијалним потребама. За социјалне мотиве је карактеристично да се стичу социјалним учењем, тј. да су посредовани социјалним нормама, правилима и вредностима и да се стога могу задовољити само путем интеракције са другим људима. Социјални мотиви представљају снаге друштвеног понашања. [14]

Бројне социјалне мотиве наш социјални психолог Никола Рот (1990) дели у две групе:[15]

1. Мотиви усмерени на обезбеђење личне егзистенције и афирмације:

- мотив борбености – склоности појединаца да своје циљеве остварује борбом с људима који су се појавили као препрека/конкуренција;
- мотив сигурности – настојање да се одржи непромењеном ситуација која појединцу обезбеђује задовољење важних потреба;
- мотив за стицањем;
- мотив за признањем и личном афирмацијом;
- мотив за самоостварењем;
- мотив за постигнућем.

2. Мотиви усмерени на повезаност са другим људима:

- грегари и афилијативни мотив – потреба да се буде везан за неку групу;
- потреба за ефективном везаношћу – потреба да се воли и да се буде вољен и прихваћен;
- мотив зависности – потреба за подршком других људи и за уважавањем;
- алтруистички мотив – потреба да се помаже другима.

Реч је, дакле, и врло сложеним и динамичким процесима који су условљени разноликим унутрашњим и спољашњим факторима, унутрашњим у смислу потреба, вредности и преференција појединаца и спољашњим, у смислу објективних услова за задовољење тих унутрашњих тежњи (новац, друштвени и хијерархијски положај итд.). Однос унутар сваке од ових група и, поготово, између ових група мотивационих фактора је веома сложен и има динамичко дејство на укупно понашање појединца. На пример, када је реч о раду, динамичко дејство сплета мотива утицаће на то колико ће се неки појединац ангажовати на послу, у смислу утрошка енергије, али и како, тј. у којој мери ће користити своје потенцијале (знања, способности, вештине, карактеристичне црте личности...), које циљеве ће преферирати итд. Дакле, мотивисано понашање одликује квантитативни и квалитативни аспект: количина и каквоћа труда. [12]

Мотивацијом се највише баве оне психолошке дисциплине које у оквиру свог делокруга интересовања проучавају и понашање људи на послу, а то су психологија рада, организациона психологија, психологија менаџмента и психологија маркетинга. У свим тим дисциплинама мотивација се посматра као један од капиталних фактора радног ангажовања, преко којег се највише може утицати на промену понашања. На саму мотивацију се може утицати постављањем или променом циљева које треба остварити, сузбијањем нежељених и подстицањем жељених понашања, обезбеђењем бољих услова рада, признањем заслуга, правичним поступањем и награђивањем, пружањем аутономије у избору начина остварења циљева и друго. Видећемо, међутим, да сви ти начини подстицања мотивације немају једнаку вредност, односно да су неки неопходни, док други нису. Међу неопходним подстицајима, неки су важнији за покретање на акцију, други за истрајавање у њој. И

коначно, разлике у оквиру мотивационих процеса јављају се не само код различитих људи већ и код истог појединца, зависно од тога у којој је развојној форми свог живота, у каквој се ситуацији налази и које своје потребе је претходно задовољио. [12]

2.2.2. Дефиниција и карактеристике специфичне мотивације: Мотивације за рад

Мотивација је сложен процес који зависи од унутрашњих својстава као што су потребе, нагони, импулси, карактерне црте (хедонизам, страх, похлепа, завист, амбиција, итд.). Уз то постоје и спољни фактори мотивације који су у вези са контекстом, ситуацијом, окружењем, природом посла, стилем руковођења итд. Ти мотивациони фактори, тзв. унутрашњи и спољашњи, су променљиви и разликују се од особе до особе. Осим тога, ниво мотивације може бити низак или висок, да се разликује од појединца до појединца у истом тренутку и контексту или код једног те истог појединца у различитим временским периодима и околностима. [12]

Међутим, сви психолози се слажу око неколико битних својстава мотивације и истичу четири конститутивна елемента тог појма: [12]

1. **Покретање:** мисли се на прелаз са неактивности или неке друге активности на одређену активност која захтева улагање физичке или менталне енергије. Мотивација даје енергију неопходну за тај прелаз.
2. **Смер:** мотивација усмерава активност и понашање у одговарајућем правцу, то јест према циљу и циљевима које треба постићи. То је подстицајна снага која оријентише енергију неопходну за остваривање циљева и додатне напоре да се задатак што боље оствари у складу са личним способностима.
3. **Интензитет:** мотивација подстиче на онај утрошак енергије који захтевају циљеви које треба постићи. Она одређује ниво физичких и менталних напора уложених у рад.
4. **Истрајност:** мотивација „храни“ истрајност у напору потребном за остварење једног или више циљева. Истрајност означава континуитет усмерености и интензитета деловања у одређеном временском распону.

Из овог описа примећујемо да се мотивација може најближе одредити као целина напора усмерених ка одређеном циљу и обележених одређеним интензитетом, континуитетом и трајањем. Сам напор се дефинише као сума физичке и менталне енергије уложене у дату активност. Постоје многобројни тестови мерења мотивације којима се мере напори и енергија уложени у постизању задатог циља или циљева. [12]

Мотивација је уско повезана са радом и организационом ефикасношћу, па тако можемо рећи да:

„Мотивација за рад представља систем метода, поступака и радњи којима се подстиче, усмерава и појачава одређено понашање радника у процесу рада у циљу остваривања повољнијих ефеката“ [16].

У основи сваке мотивације за рад налазе се мотиви. Често се не прави довољна разлика између мотива и мотиватора иако је реч о појмовима различитог значења. Мотиви су потребе, а мотиватори су средства за задовољење тих потреба. Мотиватори се називају и стимулатори и подстицаји, и деле се на позитивне и негативне. За разлику од позитивних мотиватора који подстичу одређене активности, негативни мотиватори их ометају, успоравају, онемогућавају и отежавају. За радну мотивацију посебан значај имају радни мотиватори. [17]

Вредност радних мотиватора зависи и од броја запослених на које се одражавају. Што је више запослених на које одређени мотиватор утиче, већа је и вредност тог мотиватора. Мотиватор којим се задовољава већи број потреба заузима више место у односу на мотиватора којим се задовољава мањи број потреба. Задатак менаџмента јесте да употреби оне мотиваторе који ће навести запослене да успешно остварују своје потребе у организацији, а уједно и да задовоље потребе организације. [18]

Радна мотивација може да се дефинише и као *процес којим се активира, динамизује и одржава понашање усмерено ка остварењу постављених циљева или очекиваних резултата*. [12]

Вукотић [19] истиче да се мотивација различито дефинише ако:

- Индивидуална реакција на потребе,
- Унутрашњи подстицај да се људи понашају – управо онако како се понашају,
- Концентрација људи на циљеве,
- Један од најважнијих елемената управљања послом, самим људима, а људи материјалом, новцем, информацијама,
- Саставни покретачки део сваке личности,
- Процес свесног покретања и усмеравања активности човека ка постизању одређеног циља.

Мотивација се, дакле, идентификује на основу три кључне карактеристике понашања: интензитета, усмерености и истрајности. Наиме мотивисано понашање је усмерено ка одређеном циљу коме особа придаје одређену вредност. Та вредност зависи, с једне стране, од снаге или виталности потребе из које извире и од друштвене вредности која се придаје циљу. Интензитет (снага, сила, моћ) и континуитет или трајање акције говоре нам о вредности коју појединац придаје циљу коме стреми. Притом морамо имати на уму да је вредност придата циљу ретко кад једнозначна те да је тачније говорити о сплету вредности.[12]

2.2.3. Важност мотивације за рад

Важност мотивације за рад се огледа у потреби пословних организација за успешним постизањем зацртаних циљева. Да би нека пословна организација данас била успешна, да би била конкурентна на тржишту, она мора бити ефикасна у свом раду. Ефикасност се објашњава као однос између уложених ресурса и остварене добити, при чему је циљ са што мање ресурса остварити што већу добит. Увођење новије технологије смањује материјална

улагања на дугорочном плану, али сама технологија није довољна за постизање нивоа ефикасности неке компаније и без људског фактора, технологија не доноси много. [20]

У пословним организацијама за менаџмент је од изузетне важности познавање профила мотивације својих запослених. Наиме, за остваривање високог степена мотивације запослених, менаџери морају бити упознати са потребама и мотивима својих запослених, и морају знати како да обезбеде њихово задовољење. На тај начин са сигурношћу на дужи рок обезбеђују висок ниво креативности и продуктивности запослених.

Вишегодишња пракса и искуство показују да ће управо питање мотивисаности запослених бити кључно у дефинисању стратегије савремених пословних организација, која ће све више бити под дејством бурних промена у окружењу. Управо те промене захтеваће од пословних организација брзо реаговање и прилагођавање, што ће умногоме зависити од креативности, снажљивости и унутрашње снаге запослених. Анализа мотивације даје одговор на питање зашто запослени предузимају неке активности и акције, зашто су у томе истрајни, као и зашто теже све већем професионалном развоју. [21]

Данас, када је образовање доступније и када је све више кадрова који поседују знање и способности, посебна пажња се обраћа управо на разлике у томе шта мотивише појединца да ради. Како радна средина није само место на коме појединац обавља свој посао, него и социјална средина, добри и складни социјални односи, везаност за групу или радну организацију могу да компензују незадовољство другим аспектима радне средине. [22]

2.2.4. Развијање унутрашње мотивације

Када желимо да уживамо у раду неопходно је бити мотивисан изнутра, односно унутрашњим мотиваторима. Уколико посматрамо унутрашње мотиваторе као унутрашња поткрепљења онда говоримо о психолошким наградама за посао који смо добро урадили и у којем уживамо да радимо. Треба познавати себе да би знали каква врста посла побуђује у нама унутрашње мотиваторе. Људи се разликују по томе шта их мотивише, а одређени посао не изазива код свих људи унутрашњу мотивацију. [23]

Код спољашње (екстринзичке) мотивације поткрепљење стиже на крају активности у виду спољашње награде као што су плата, бонуси, напредовање, повластице, награде и слично. Код унутрашње мотивације сама активност доноси уживање. Људи се често нађу у ситуацијама које захтевају да се обави одређени посао који им није привлачан. Једини разлог за акцију је спољашње природе. Дobar пример представљају предмети на студијама који нас привлаче. Да би добили диплому студенти морају да положи испите из свих предмета без обзира да ли се ради о предметима који им се допадају или не допадају. Када се спрема предмет који нам се не допада то се ради само да би положили испит. У таквим ситуацијама студенти прибегавају различитим другим методама, поред учења, које могу олакшати полагање испита, као што су додатни поени преко семинарских радова и слично. Проблем је усмерити пажњу на градиво које нам се не допада. Лек за такве ситуације је промена нашег односа према самом предмету. Потребно је да се нађу разлози који ће нас заинтересовати за материју како би се пробудили у нама унутрашњи мотиватори и створили задовољство у учењу. [13]

Да би развили унутрашњу мотивацију некад је потребно мењати себе. То се најбоље постиже када налазимо унутрашње мотиваторе као разлоге зашто радимо неки посао. Стручно речено, човек мења своје самопоимање, односно своју представу о себи, своја уверења и ставове. Да би се укључили и унутрашњи мотиватори потребно је да се прође више фаза у *процесу развијања унутрашње мотивације*. [13]

Фазе у процесу развијања унутрашње мотивације: [13]

1. У првој фази, *фази освешћивања монотоније*, човек освешћује потребу да нешто промени зато што обавља посао који му је досадан како би остварио награде које су му привлачне. Спољашњи мотиватори не доприносе уживању у активности а унутрашњи мотиватори нису присутни. Знање да је то тако води нас у другу фазу. Човек схвата да је неопходно да мења себе да би омогућио себи да ужива у послу.
2. Друга фаза је врста *психолошке припреме за промену*. Дозволити себи могућност промене је једна од важнијих фаза зато што људи често нису у стању да замисле себе другачијим. Такви људи промене доживљавају као претњу губитка идентитета уместо као неопходан корак ка унапређењу себе. Кад је човек спреман за промену наступа трећа фаза.
3. У трећој фази, *фази заинтересованости*, се траже елементи радног процеса који су занимљиви и на њих се обраћа пажња. Досад је човек са одбојношћу гледао на процес рада и обављао посао аутоматски, без размишљања. Обраћањем пажње на поједине детаље покреће се активност психе. Сваки детаљ нас асоцира на низ других ствари и покреће у нама различите доживљаје. У овој фази човек преиспитује себе и своје доживљаје у односу на посао. Откривањем занимљивих детаља на послу покрећу се унутрашњи мотиватори на деловање.
4. У четвртој фази, *фази размене*, човек учвршћује своје уживање у послу тако што све више размењује своја размишљања и доживљаје са колегама. То је веома важна фаза јер је човек друштвено биће и воли да нађе сличности са другим људима. Причајући о послу човек открива да и други људи налазе различите унутрашње мотиваторе како би обављали исти или сличан посао. Разменом искуства, ставова и мишљења ми другима откривамо наше мотиваторе а од њих сазнајемо за њихове. Оваква размена доприноси да се осећамо као значајан члан људске заједнице кад другима откривамо наше начине за повећање задовољства послом, као и да се осетимо прихваћени чланови групе када прихватимо туђа решења као проверена и успешна.
5. У петој фази, *фази ширења*, овај се процес трагања за унутрашњим мотиваторима сели на друге активности које захтевају промену унутрашњег става. Једном кад човек искуси позитивне ефекте промене према пословним активностима он је мотивисан да то примењује и на остале активности које су досад доносиле унутрашње задовољство.

У пракси је могуће да се деси и обрнути процес. Тада се губи унутрашња мотивација због укључивања спољашње мотивације. Као пример могу да послуже волонтерске активности у којима човек ужива зато што их воли. Уколико почне да добија спољашње награде за такве активности прети опасност да се изгуби унутрашња мотивација. Показало се да спољашње награде утичу позитивно уколико се доживљавају као заслужена награда за властито залагање. Међутим, ако се спољашњом наградом додатно оправдава нешто што је само по себи занимљиво долази до *ефекта претераног оправдања*, а резултат је промена унутрашње у спољашњу мотивацију и губитак интересовања за обављање дате активности. [13]

За развијање унутрашње мотивације добро је познавати модел Кенета Томаса [24] јер она даје увид у однос пословних задатака, врста награђивања и унутрашњих доживљаја. У наставку је приказана модификација његовог модела у којем се унутрашња поткрепљења посматрају као лични ресурси. Он разликује четири *кључна унутрашња мотиватора*: доживљај смисла, доживљај напредовања, доживљај могућности избора и доживљај компетентности. Набројани унутрашњи мотиватори се деле у групе по два с обзиром на то да ли на њих утиче сврха због које се обављају задаци или специфичне активности које воде њиховом испуњењу, односно, да ли су повезани са личним ресурсима кроз опажање могућности или кроз опажање постигнућа [13], што се може видети на слици 3.

		Лични ресурси	
		Опажање могућности	Опажање постигнућа
пословни задаци	активности	доживљај избора	доживљај компетентности
	сврха	доживљај смисла	доживљај напредовања

Слика 3. Кључни унутрашњи мотиватори, пословни задаци и лични интереси [13]

Доживљај избора проистиче из слободе да изаберемо пут који сматрамо најбољим као начин остварења задатака, што значи да смо добили одговорност и опажамо могућности коришћења личних ресурса на иновативан и креативан начин. Да би остварио овакав унутрашњи доживљај човек мора имати у себи храбрости да преузме ризик и уради ствари на свој начин. Доживљај избора појачава наше самопоштовање и доживљај личне вредности. Човек се истински осећа као људско биће онда када му је дата слобода избора јер тада од његових потеза зависе исходи одређених радњи. У супротном, он је само пасивни учесник без веће важности. Да би повећали доживљај избора код нас морамо допустити себи већу аутономију у раду и бити спремни на другачије начине остваривања пословног циља. Веома је важно да осећамо да је наш делокруг посла царство у којем ми одређујемо како ћемо и шта радити да би испунили наше пословне циљеве. Доживљај избора посебно долази до изражаја када су послови везани за рад са клијентима јер од начина на који прилазимо клијентима, или потрошачима, зависи и како ћемо пласирати нашу услугу, или продати наш производ. [13]

Доживљај смисла настаје захваљујући опажању могућности да се учествује у остварењу задатака који су вредни. Човек осећа да је његово улагање напора и времена вредно јер доприноси остварењу постављених циљева, осећа да је део важне мисије. Овде је нагласак на доживљају процеса. Сам пут ка неком циљу постаје извор задовољства и носи тзв. „доживљај тока“ (flow experience). То је уживање које произилази из тока неке акције и потпуног утапања у саму активност, као да смо понесени оним што радимо. Да би подигли доживљај смисла потребно је да осетимо вредност сврхе пословног задатка и да вреднујемо наше учешће у остварењу задатка. Доживљај смисла такође појачава наше самопоштовање и доживљај личне вредности. Човек се осећа као вредан члан људске заједнице без које се не може. Где год имамо квалитет људске услуге или људског производа ми подижемо квалитет живота а то се лако претапа у доживљај смисла. Чак и као продавци одређене робе, нудећи квалитет и знајући да ће купци бити задовољни производом, осећамо да наш рад и залагање имају смисла. [13]

Доживљај компетентности произилази из опажања постигнућа чиме се потврђују наша знања, способности и вештине извођења датих пословних активности. Човек осећа добробит што поседује одређене личне ресурсе (знања, способности и вештине) на основу којих може да процењује своју ефикасност. Самоефикасност се потврдила као значајна компонента мотивације и добро предвиђа радне активности. Самоефикасност се дефинише као веровање у властите способности да се покрене акција како би се одговорило захтевима одређене ситуације. Висока самоефикасност делује тако што индивидуа улаже више напора у активности, истрајнија је у својим напорима, бира теже задатке, тражи повратну информацију, бира ефикасније стратегије и слично. Показало се да тренинг усмерен на јачање компетенција повољније утиче на подизање самоефикасности и извођење активности од тренинга усмереног на извођење [25]. Другим речима, треба бити спреман на доживотно учење и стицање искуства чиме се унапређује наша компетентност, а што стручније обављамо одређене послове то се компетентније осећамо. [13]

Доживљај напредовања настаје на основу опажања постигнућа како се приближавамо остварењу задатака. Доживљај напредовања јача унутрашњу мотивацију због тога што смо свесни да се наши напори и време корисно улажу и видимо како се задатак постепено ближи крају. Уколико је слаб доживљај напредовања долази до обесхрабрености, мањка ентузијазма и беспомоћности. За доживљај напредовања је важно какве смо циљеве поставили. Истраживања потврђују законитост да тешки и специфични циљеви воде вишем нивоу активности од лаганих и нејасних циљева. [26] Крај фискалне године је време када се сагледава профит и други показатељи успешности пословања. Не може се сваке године очекивати раст профита јер он зависи од низа фактора међу којима је и глобална светска ситуација. Међутим, уколико се остварују реално постављени циљеви доживљај напредовања ће природно бити присутан како се ближимо циљу. [13]

Поред осталог, треба знати да су истраживања показала да постоје два типа људи у односу на врсту оријентације према циљу: циљна оријентација на учење и циљна оријентација на изведбу [27]. Људи **циљно оријентисани на учење** теже усавршавању извођења и стога су им исходи важан део циљева. Људи циљно оријентисани на учење постављају више циљеве, траже додатну обуку и повратну информацију о свом извођењу.

Људи циљно оријентисани на учење се боље сналазе са тешким задацима док су људи циљно оријентисани на изведбу бољи у лакшим задацима. [13]

Томасов модел кључних унутрашњих мотиватора помаже у управљању каријером тако што усмерава пажњу на однос између радних активности и наших опажања и тако открива аспекте који нам могу помоћи у јачању мотивације и повећању задовољства послом. Доживљај смисла можемо појачати тако што у радним задацима препознајемо циљеве који нас инспиришу. Доживљај избора јачамо укључивањем наших ресурса у трагању за новим начинима остваривања задатака који ће унапредити квалитет и ефикасност посла. Доживљај компетентности јачамо обуком уз рад учећи од старијих колега, ментора и тренера. Доживљај напредовања се појачава обезбеђивањем правовремених повратних информација које нам говоре колико смо одмакли и колико још треба до остварења постављеног циља.[13]

2.2.5. Мотивационе технике – Дизајнирање радног места

Дизајнирање радног места представља низ активности ка променама у послу са циљем обогаћивања радног искуства и пораста радне продуктивности. Дизајнирање радног места може бити такво да повећава мотивацију за рад и стога се поједине технике називају мотивационе технике. У мотивационе технике које су усмерене на дизајнирање радног места спадају: [13]

1. проширење посла,
2. замена радних места,
3. обогаћивање посла,
4. промена карактеристика посла.

Проширење посла је мотивациона техника која помаже у случајевима када је посао сувише специјализован, па самим тим доводи до брзе појаве монотоније. Увођењем разноликости посао се проширује, смањује се монотонија посла и спречава досада. Незгода ове технике је што су ефекти краткотрајни. [28]

Замена радних места је мотивациона техника којом се запослени ротирају тако да обављају различите послове. Заменом радних места се постиже више различитих ефеката. Спречава се монотонија посла, упознају се различите улоге и радни задаци, користе се различита знања и вештине, сагледава се укупни производни процес у организацији, расте осећај компетентности и свестраности. Људи који пажљиво планирају своју каријеру мењају послове како би стекли веће знање, искуство и вештине. Повећањем експертизе пред њима се отварају радна места која носе већу одговорност јер су повезана са високим позицијама у организацијама. [13]

Обогаћивање посла је мотивациона техника којом се посао мења тако што се повећава одговорност запосленог за остварење задатака. То се постиже дизајнирањем стимулативног радног места које подстиче учење и напредовање, а доводи до већих постигнућа и признања. Повећањем одговорности увећава се број мотиватора који утичу на задовољство послом. [13]

Промена карактеристика посла је мотивациона техника којом се посао дизајнира тако да поседује карактеристике неопходне за јачање унутрашње мотивације. За унутрашњу мотивацију су значајна позитивна унутрашња осећања која настају захваљујући обављању посла на одређен начин. Истраживачи Ричард Хекман и Грег Олдам (Richard J. Hackman, Greg Oldham) су створили модел карактеристика посла [29] који се заснива на пет кључних карактеристика посла које подижу и учвршћују унутрашњу мотивацију значајну за радне исходе (слика 4).

карактеристике посла		унутрашња мотивација		радни исходи
разноврсност вештина				
идентитет задатка	→	доживљај смисла	→	задовољство послом
значај задатка				
аутономија	→	доживљај одговорности	→	задовољство собом
повратна информација	→	доживљај ефикасности	→	радна ефикасност

Слика 4. Кључне карактеристике посла, унутрашња мотивација и радни исходи [13]

Разноврсност вештина је карактеристика посла која, захваљујући различитим задацима и активностима, подстиче употребу различитих знања, способности и вештина код радних људи. Идентитет задатка је карактеристика посла која говори о могућности да се сагледа целина производног процеса од његовог почетка до финалног производа. Значај задатка је карактеристика посла која говори о степену у којем финални производ утиче на животе људи унутар и изван организације. Набројане три карактеристике посла утичу на доживљај смисла код запослених и стварају задовољство послом. [13]

Аутономија је карактеристика посла која омогућава запосленом одређен степен слободе, независности и одлучивања у распореду и начину остваривања задатака. Ова карактеристика утиче на доживљај одговорности током обављања посла и подиже задовољство собом. Захваљујући аутономији човек подиже ниво управљања и контроле над радним процесом што подиже осећање компетентности и самопоштовања. [13]

Повратна информација је карактеристика посла која говори о степену у којем запослени добијају јасну и директну информацију о својим радним учинцима. Захваљујући познавању односа између улагања и учинка ствара се доживљај радне ефикасности. [13]

Промена карактеристика посла се мора пажљиво планирати јер јачање карактеристика нема линеарне ефекте на унутрашњу мотивацију и радне учинке. Истраживања генерално потврђују постојање умерене позитивне повезаности између поменутих карактеристика посла и задовољства послом [30], односно карактеристика посла и квалитета рада [31], али указују и на значај додатних фактора.

На пример, показало се да је промена карактеристика посла добра мотивациона техника код организација које су мање сложене [32]. Промена карактеристика посла може довести до осећања некомпетентности код запослених који немају развијене потребне способности и вештине и не поседују потребна знања. Истраживања су потврдила да се повишен ниво карактеристика посла повезује са високим стресом [33].

За управљање каријером је значајно да се повеже култивисање унутрашње мотивације са дизајнирањем радног места. Проналажење мотиватора је често повезано са променама карактеристика посла и обрнуто. У неким ситуацијама је корисно мењати угао гледања на процес мотивације. Тако је могуће посматрати мотивисање из спољашње перспективе кроз дизајнирање радног места, или из унутрашње перспективе кроз развијање унутрашње мотивације. А често ће се десити да је неопходно да се спроведу одређене промене карактеристика радног места да би дошло до промене мотиватора. [13]

2.2.6. Приступ мотивацији

Уважавајући значај мотивације запослених за подизање профита организације научници су обавили многа истраживања и тражили начине примене добијених резултата у практичном раду са запосленима. Притом су примењивали различите приступе у зависности од начина на који су гледали на природу човека, наиме, да ли је човек економско, социјално или психолошко биће. Разликујемо више приступа (модела) истраживања мотивације: [34]

- традиционални приступ,
- приступ становишта међуљудских односа,
- партиципативни приступ,
- типолошки приступ,
- интегративни приступ.

Традиционални приступ мотивацији посматра човека као економско биће којем је плата (новац) основни мотив рада. У оваквом приступу су спољашњи мотиватори основни покретачи запосленог на акцију. У спољашње мотиваторе спада материјално награђивање или кажњавање, које је директно повезано са радним учинком запосленог. Поред материјалног награђивања значајну улогу има радно окружење, у смислу добрих услова

рада и техничке подршке за обављање посла. Главни представник овог приступа је Фредерик Тејлор (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915). Он је увео прецизне критеријуме радне успешности, објективно мерење радног учинка и награђивање према учинку.

Приступ становишта међуљудских односа посматра човека као социјално биће са социјалним мотивима. Према овом приступу учинак запослених је директно повезан са задовољством на послу, док задовољство проистиче из задовољења социјалних мотива међу којима су значајнији мотив за дружењем, за самопотврђивањем, за прихваћеношћу и слични. Најзначајнији представник је Елтон Мејо (George Elton Mayo, 1880-1949).

Партиципативни приступ (приступ школе људских ресурса) посматра човека као целовито биће које тежи самоостварењу и зато овај приступ тежиште ставља на унутрашње мотиваторе. Овакав приступ наглашава потребу запослених да буду самосталнији у раду, да су добро информисани о битним дешавањима у организацији и на разне начине укључени у процесе одлучивања. Најзначајнији представник овог приступа је Абрахам Маслов (Abraham Harold Maslow, 1908-1970), зачетник хуманистичке психологије.

Типолошки приступ посматра човека као психолошко биће са особинама личности које га сврставају у одређени тип личности. Тако је, на пример, у теорији Мекгрегора човек сврстан у две категорије већ према изражености теорије Х или теорије У у његовом схватању човекове природе.

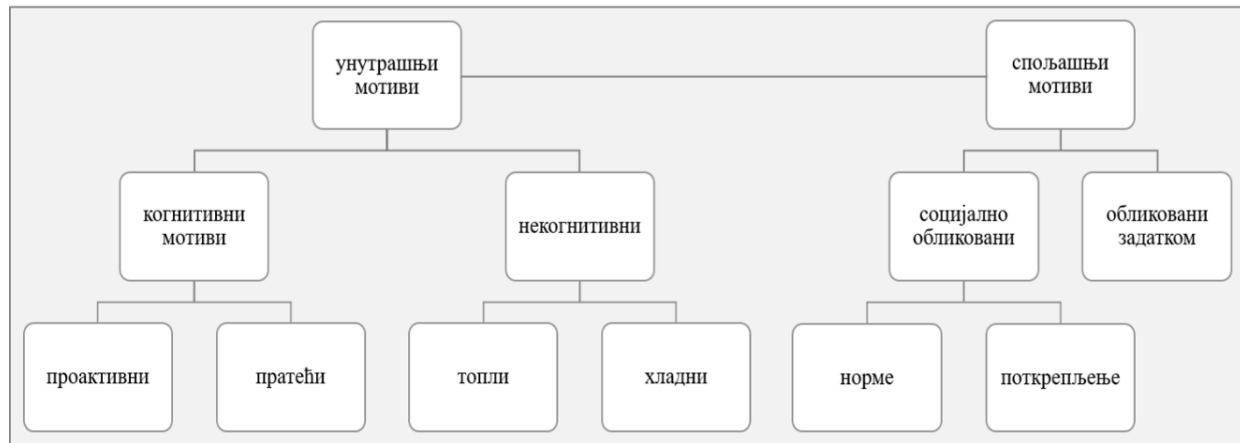
Интегративни приступ је савремен приступ који обједињује различита гледишта на природу човека. Човек се посматра као економско, психолошко, социјално и целовито биће истовремено. Прихвата се вишедимензионално гледање на природу радне мотивације код запослених. Нека истраживања показују да се приликом мотивисања запослених у 50% случајева полази од социјалних мотиватора, у 40% случајева од Мекгрегорове теорије У, односно руковођења помоћу циља, а у 10% случајева од теорије Х, односно руковођења контролом [35].

2.2.7. Теорије мотивације

Теорије настају да би човек организовао своје знање на уређен начин како би могао да приступи тумачењу појединих феномена, њиховом предвиђању и управљању. Због значаја који мотивација има у управљању људским ресурсима, велики број истраживача је трагао за теоријом мотивације која би била ослонац менаџерима у раду са запосленима. Тако је настао велики број теорија које осветљавају различите аспекте мотивације запослених у организацијама. Многе теорије су настале само за потребе менаџмента и нису доживеле емпиријску верификацију (потврду кроз истраживања). Иако је било покушаја стварања интегрисаних теорија, ниједна није заживела и надмашила употребу низа појединачних теорија. [34]

Критеријум груписања великог броја теорија се наметнуо као посебан проблем у литературама из ове области. По једном критеријуму се теорије разврставају у складу са приступима мотивацији (класичне теорије, теорије међуљудских односа, теорије међуљудских ресурса, типолошке теорије, интегративне теорије), по другом се разврставају према изворима мотивације (садржајне теорије изворе налазе у личности и његовим потребама, а процесне теорије изворе налазе у карактеристикама посла и радне средине). У

наставку су теорије разврстане према критеријуму мотивационих тензија. Наиме, када се теорије разврставају према основним теоријским поставкама уочавају се међусобне супростављености у погледу на природу људске мотивације. Низ таквих мотивационих контраста приказан је на слици 5. Први мотивациони контраст је представљен нагласком на унутрашње, односно спољашње мотиве. Код унутрашњих мотива реч је о мотивима везаним за личност појединца. У оквиру ових теорија јавља се контраст између нагласка на когнитивним, или некогнитивним процесима. Када су у питању когнитивни процеси постоји разлика између теорија које објашњавају мотивацију процесима пре почетка рада (проактивни) или током самог рада (пратећи). Код некогнитивних процеса теорије се деле на оне које истичу улогу емоција и расположења на мотиве (топле) и теорија које истичу улогу потреба и диспозиција (хладне). Теорије које се ослањају на спољашње мотиве у објашњавању мотивације запослених пре свега праве контраст између важности самог задатка наспрам важности социјалне средине. Кад је социјална средина у питању, разликују се теорије које нагласак стављају на норме и организациону климу или на поткрепљење као облик оснаживања одређеног облика понашања. [34]



Слика 5. Мотивациони контрасти као критеријум разврставања теорије мотивације за рад [34]

Тако добијамо седам група теорија: [34]

1. проактивне (теорија очекивања, концепт самоефикасности, теорија циљева),
2. пратеће (теорије акције и контроле, теорије саморегулације),
3. топле (теорије емоција и расположења),
4. хладне (теорије потреба, теорије диспозиција),
5. социјално обликоване нормама (теорија праведности),
6. социјално обликоване поткрепљењем (теорија поткрепљења),
7. обликоване задатком (теорије пословног дизајна).

Проактивне и пратеће теорије биће представљене у поднаслову „Когнитивне теорије“ јер су пратеће теорије слабо развијене и уско повезане са теоријом циљева.

2.2.7.1. Когнитивне теорије

Теорије очекивања

Аутор теорије очекивања је Виктор Врум (Victor Vroom, рођ. 1932.г.) (36). Она спада у проактивне когнитивне теорије или у процесне теорије мотивације. Често се назива ВИЕ теоријом што означава почетна слова три кључне речи: валенција (енг. *valence*), инструменталност (енг. *instrumentality*) и очекивање (енг. *expectancy*). **Очекивање** означава субјективну процену да ће одређени ниво изведбе довести до једног или више секундарних исхода као што су плата или наградно одсуство. **Валенција** означава како индивидуа вреднује дати секундарни исход. [34]

Теорија посматра човека као рационално биће које тежи остварењу задовољства и избегавању бола. Стога човек врши процену у односу на три основна питања: [34]

1. Да ли ће залагање довести до жељеног учинка?
2. Да ли ће повећани учинак бити адекватно награђен?
3. Да ли награда има позитивну вредност?

Снага мотивације је представљена продуктом индивидуалних уверења о очекивањима, инструменталности и валенцији. На основу једначине може да се предвиђа нечије задовољство послом, избор посла, останак на послу, количина напора који ће да улаже и слично. Сва три кључна појма варирају од позитивног, преко неутралног, до негативног. [34]

Валенција се односи на снагу индивидуалног преферирања одређеног исхода. На менаџерима је да открију шта људи преферирају као награду, да ли је то плата, одсуство, промоција, напредовање итд. Различити људи преферирају различите исходе. Неки појединци ће више преферирати исходе у складу са унутрашњим мотиваторима као што је само задовољство у послу који доноси самоостварење кроз креативну употребу властитих потенцијала. Валенција може бити позитивна, неутрална и негативна. Негативна валенција означава одбојност према исходу и тада ће људи избегавати потребне активности. Неутрална означава равнодушност и тада људи немају покретачку снагу за активност. Позитивна означава привлачност и покреће људе на активност. [34]

Инструменталност се односи на уверење о повезаности последица једног понашања (радни учинак) са остварењем циља (поткрепљење за рад). Позитивно уверење говори о томе да ће запослени добити жељену награду за свој радни учинак, док негативно уверење говори да ће награда изостати и поред постигнутог радног учинка. На пример, у периоду кризе се дешавало да изостане бонус за повећани радни учинак или се чак дешавало да се смањи плата. [34]

Очекивање говори о процени коју запослени има о властитим могућностима да нешто уради. Кад су могућности запосленог испод потребног нивоа, менаџери треба да предузму потребне кораке који ће подразумевати неопходну обуку и едукацију. [34]

Теорија очекивања је подстакла низ истраживања која су делимично потврдила њену ваљаност. Незгода теорије лежи у претпоставци да човек добро познаје све исходе својих понашања, што најчешће није случај. У новије време, савремене когнитивне теорије мотивације узимају примат и замењују Врумову теорију очекивања. [34]

Концепт самоефикасности

Концепт самоефикасности такође спада у проактивне когнитивне теорије мотивације. Овде није реч о заокруженој теорији већ о концепту који је произашао из социјалне когнитивне теорије и покренуо низ најразличитијих истраживања у области мотивације на раду. Генерални закључци спроведених истраживања потврђују самоефикасност као значајну компоненту мотивације и доброг предиктора активности. За менаџере је важно сазнање да се самоефикасност може унапредити обуком. [34]

Самоефикасност се дефинише као веровање у властите способности да се покрене акција како би се одговорило захтевима одређене ситуације. То значи да ће особа високе самоефикасности имати веру у себе и лакше ће се покренути на акцију у кризним ситуацијама. На пример, уколико остане без посла, особа високе самоефикасности ће брзо предузети акције које ће је довести до новог посла. Код особа слабе самоефикасности вера у сопствене способности је мања и оне ће се, услед губитка посла, препустити ситуацији и стога ће врло тешко доћи до новог посла. [34]

Концепт самоефикасности је, поред осталог, иницирао истраживања *ефекта Пигмалиона* [37], према коме особа појачава своју самоефикасност и изведбу уколико се од ње много очекује. Висока самоефикасност делује тако што индивидуа улаже више напора у активности, истрајнија је у својим напорима, бира теже задатке, тражи повратну информацију, бира ефикасније стратегије и слично. Показало се, такође, да је тренинг усмерен на овладавање (јачање компетенција) повољно утицао на подизање самоефикасности и бољу изведбу од тренинга усмереног на извођење. Тренинг овладавања је утицао на боље планирање, боље расположење и бољу употребу вештина, а резултати су знатно превазилазили оне добијене тренингом у високо заданом извођењу. [34]

Теорија постављених циљева

Теорија постављених циљева је најпопуларнија и највише истраживана теорија мотивације у организационој психологији. Она спада у проактивне когнитивне теорије или процесне теорије, али и специфичне теорије јер је настала да би се објаснило понашање у радној ситуацији. Аутор теорије Едвин Лок (Edwin A. Lock, рођ. 1938.г.), је претпоставио да су рационални циљеви и вољне интенције основни посредници акције у радној ситуацији. Истраживања потврђују законитост да тешки и специфични циљеви воде вишем нивоу изведбе од лаганих и нејасних циљева. Другим речима, ако је циљ књиговође да за два дана уради завршни рачун онда то води већем залагању него ако се као циљ постави да се завршни рачун уради што је брже могуће. Да би повезаност постављеног циља и пратеће изведбе функционисала неопходно је да се испуне три предуслова: [34]

1. повратна информација омогућава праћење остваривања циља,

2. посвећеност циљу (јачина привржености постављеним циљевима),
3. поседовање неопходних вештина и знања.

Издвојена су четири механизма којима постављени циљеви утичу на изведбу: [34]

1. усмеравање пажње и акције ка остварењу циља,
2. појачано залагање,
3. појачана истрајност,
4. развијање стратегија за постизање циља.

Иако постоји велики број истраживања која усмеравају пажњу на различите аспекте и модераторе односа између постављених циљева и извођења, она нису покрила широки спектар који је отворен теоријом постављених циљева. Истраживани су услови и последице постављених циљева, разни аспекти посвећености циљу, сложеност задатка, постављање циљева у групи, индивидуалне разлике у циљној оријентацији и слично. Међутим, нису покривена подручја утицаја постављених циљева на осећања, квалитет извођења, нове задатке; нити шта се дешава када не успемо да постигнемо постављене циљеве и како то утиче на осећања и будуће понашање запослених и слично. [34]

Показало се да је посвећеност циљу велика када је, уз сложеност задатка, присутна висока самоефикасност и очекивање да ће циљ бити остварен. Истраживање повезаности новчаног награђивања са посвећеношћу циљевима даје различите резултате. Код лаганих циљева новчано награђивање појачава изведбу док код тешких циљева води мањој посвећености па чак и одбацивању циљева [38]. Лична посвећеност се повећава када запослени чују да су остали имали добру изведбу, у питању је појава која се иначе назива нормативна информација. [34]

Издвојена су два типа људи у односу на врсту оријентације према циљу: циљна оријентација на учење и циљна оријентација на изведбу [39]. Људи **циљно оријентисани на учење** теже овладавању задатком и стога им је учење део циљева, док људи **циљно оријентисани на изведбу** теже усавршавању извођења и стога су им исходи важан део циљева. Људи циљно оријентисани на учење постављају више циљеве, траже додатну обуку и повратну информацију о свом извођењу. Људи циљно оријентисани на учење се боље сналазе са тешким задацима док су људи циљно оријентисани на изведбу бољи у лакшим задацима. [34]

Теорија акције и контроле

Теорија акције и контроле се усмерава на процесе који се одвијају након што је постављен циљ коме се тежи. Постоји разлика између постављања циљева и тежње ка циљевима. Током процеса остваривања циља човек прати ефекте свог понашања захваљујући повратној спрези, и стално коригује своје активности у односу на референтни стандард. Ова теорија претпоставља да се велики део ових процеса одвија ван људске свести захваљујући томе што човек током претходних искустава учи аутоматске скрипте (навикнута понашања) које призива у сличним ситуацијама. Тек нове ситуације захтевају

веће учешће свесних когнитивних процеса. Сматра се да људи имају хијерарију циљева и да виши циљеви одређују ниже циљеве. [34]

Теорија саморегулације

Теорија саморегулације спада у пратеће когнитивне теорије мотивације. Слично као и у претходној теорији, претпоставља се да се велики број процеса одвија ван свести захваљујући активирању аутоматских скрипта у специфичним ситуацијама. Основни концепт ове теорије је спровођење стратегија када, где и како постићи постављене циљеве. Када човек нешто планира он прво гради стратегију понашања а затим прелази на акцију. Током акције, сама ситуација утиче првенствено на вољни аспект целокупног понашања и одражава се на промене истрајности, самопоуздању и сличне. [34]

2.2.7.2. Теорије емоција и расположења

Не постоји нека посебна теорија у овој области. Реч је о недавно исказаном интересовању да се испита досад занемарени аспект односа између осећања и радне мотивације. Однос осећања и радне изведбе је двостран. Како извођење може да утиче на изазивање одређених осећања тако и осећања могу да утичу на саму мотивацију и извођење. Већина истраживања је пратила повезаност осећања и одређених компоненти когнитивних процеса. На пример, позитивна осећања јачају креативност, побољшавају доношење одлука и слично. Међутим, у оквиру организационе психологије истраживачи су се махом бавили испитивањем задовољства послом. То је сложен конструкт који има осећајни и интелектуални аспект. Стога је и повезаност задовољства послом и извођења посла сложена и варира током времена. [34]

2.2.7.3. Теорије потреба

Теорије потреба полазе од претпоставке да унутрашње потребе стварају напетост када су незадовољне и на тај начин мотивишу човека да предузме акцију која би смањила или уклонила напетост, односно задовољила потребу. Називају се још и садржајне теорије. Међу њима је најпознатија Масловљева теорија хијерархије потреба. Затим теорија два фактора и теорија мотивације за постигнућем. [34]

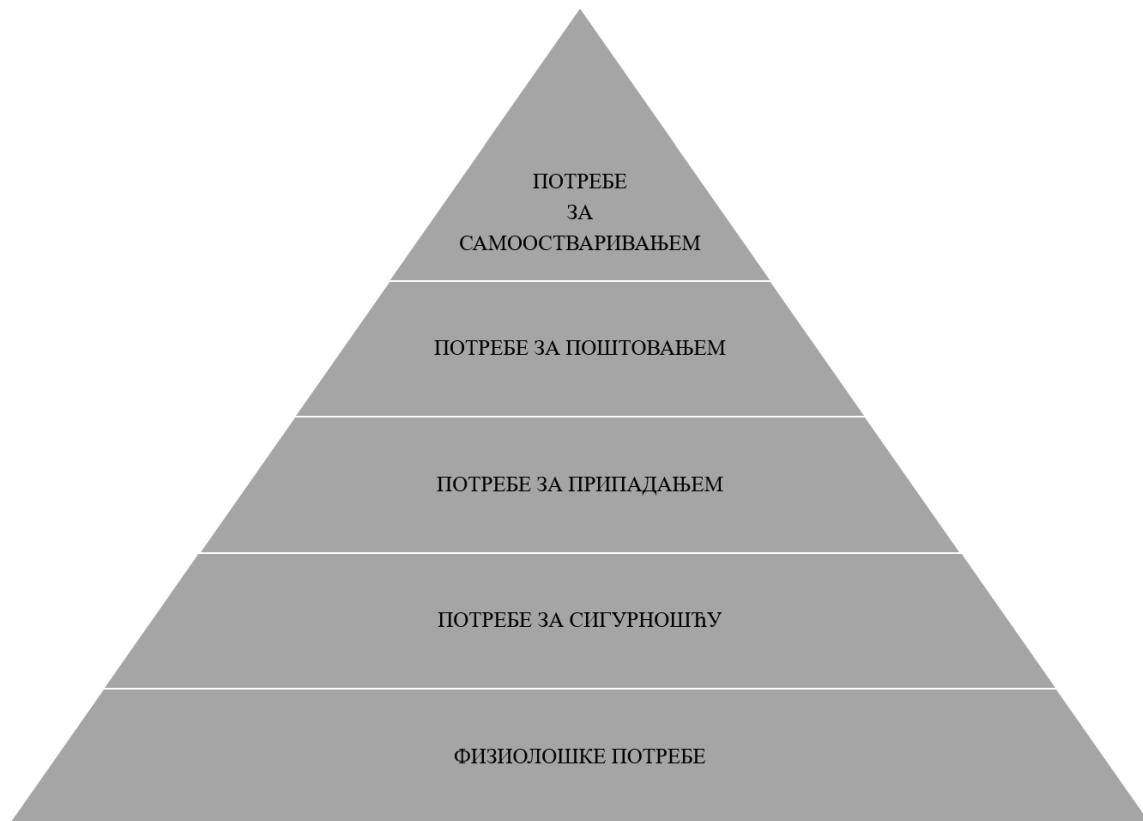
Теорија хијерархије потреба

Аутор ове теорије је Абрахам Маслов (Abraham Harold Maslow, 1908-1970), хуманистички психолог који је човека посматрао као целовито биће. Он разликује две врсте потреба: биолошке и социјалне. Биолошке потребе су везане за физиолошке потребе организма и оне се активирају када у организму дође до неког недостатка или вишка. Маслов види биолошке потребе као основне потребе које човек мора да задовољи да би могао да се окрене социјалним потребама. На пример, код радне мотивације запослених ће се као основне потребе јавити потреба за одмором, рекреацијом, исхраном, радним условима и слично. И социјалне потребе су хијерархијски организоване. За Маслова то значи да се потребе које су ниже на хијерархијској лествици морају прве задовољити како би се

задовољиле и више потребе [40]. Уобичајено је да се хијерархија потреба приказује у облику пирамиде (слика 6). [34]

Потребе за сигурношћу се односе на потребе за заштитом, стабилношћу, редом, предвидљивошћу и сл. Редовна плата, стално запослење, заштита на раду, плаћена лечења и боловања, пензциони фонд и сличне регулативе дају сигурност радницима. [34]

Потребе за припадањем се односе на оне потребе које човек задовољава као члан групе било да је у питању породица, пријатељи, организација, тим, и слично. Изолација негативно утиче на човека. Он тежи остваривању блиских односа са људима у групи испуњених наклоношћу, приврженошћу, па и љубављу. Стога је веома значајно да се негују добри међуљудски односи унутар организације. Тиме се ствара повољна клима за задовољавање разних друштвених потреба. [34]



Слика 6. Хијерархија мотива према Маслоу [34]

Потребе за поштовањем се могу раздвојити на потребе за самопоштовањем и за поштовањем које нам други указују. Оне су повезане са потребом човека да одржава позитивну слику о самом себи. Да би то остварио, човек се труди да његово понашање даје друштвено цењене резултате за које ће бити похваљен, награђен и слично. [34]

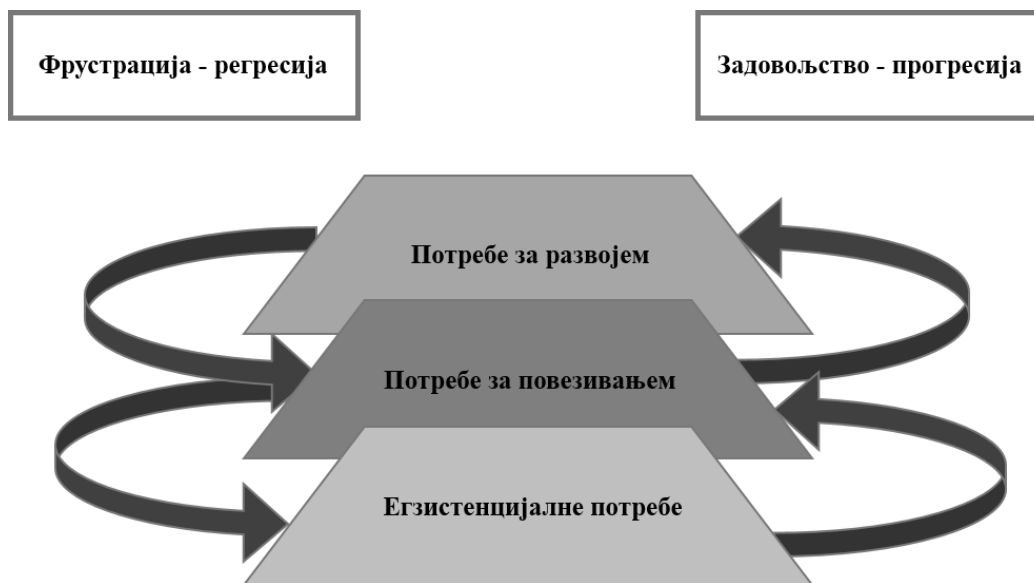
Потребе за самоостварењем (самоактуелизацијом) се налазе на врху хијерархије потреба и говоре о сталној тежњи човека да развија своје потенцијале и своју личност. Ове потребе човек може да задовољи на радном месту које захтева креативни приступ решавању проблема, самосталност у раду, ангажовање целокупне личности, доношење одлука и слично. [34]

Искуство је показало да не постоји строга хијерархија међу потребама. Кад се достигне виши ниво потреба њихова мотивациона снага веома варира од појединца до појединца, и од ситуације до ситуације. Поред осталог, социјалне потребе, кад су задовољене, не губе мотивациону снагу као биолошке. Човек има сталну потребу за сигурношћу, за дружењем и слично. [34]

Теорија тростепене хијерархије потреба

Теорија тростепене хијерархије потреба је настала као модификација Масловљеве теорије. Аутор Клејтон Алдерфер (Clayton Paul Alderfer) своди потребе на три нивоа: [34]

1. егзистенцијалне (плата, радни услови, исхрана...),
2. потребе за повезаношћу (пријатељства, дружења, припадност групама),
3. потребе раста (каријера, креативност, развој).



Слика 7. EPG модел мотивације [41]

Према почетним речима наведених нивоа потреба теорија има назив и *EPG теорија* (почетна слова енг. речи *existence, relatedness, growth* – егзистенција, повезаност, развој). Алдерфер сматра да се потребе могу истовремено активирати и деловати и да не важи Масловљева теза о хијерархији потреба. Стога је могуће да се активирају потребе раста иако

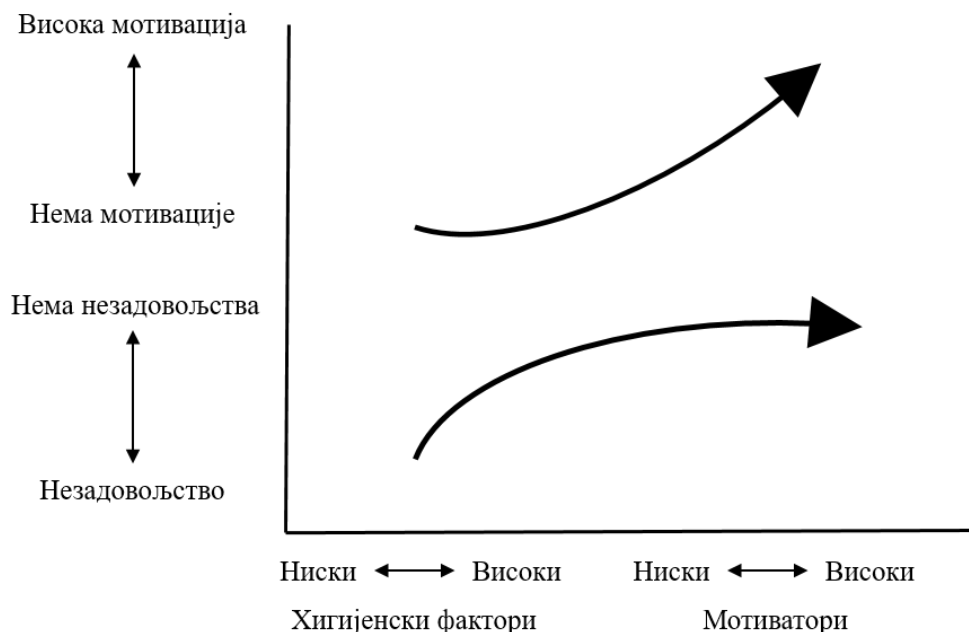
нису задовољене егзистенцијалне потребе. Међитим, уколико потребе вишег нивоа нису задовољене, онда потребе нижег нивоа добијају на значају. Ово се назива механизам „фрустрације-регресија“. Фрустрација се односи на осујећење задовољења потребе, а регресија је кретање уназад, дакле на ниже нивое. [34]

Двофакторска теорија

Двофакторску теорију је осмислио Фредерик Херцберг (Frederick Irving Herzberg, 1923-2000) истраживајући факторе који утичу на задовољство и незадовољство радника. Он је посматрао задовољство и незадовољство као посебне категорије а не као полове једног истог континуума. Стога је истраживао факторе који спречавају незадовољство на послу и факторе који доприносе задовољству. Прве је назвао факторима контекста или хигијенским факторима, а друге факторима садржаја или мотиваторима [42].

Хигијенски фактори су везани за услове рада и доводе до незадовољства уколико нису присутни. Ту спадају плата, услови рада, односи на раду, сигурност посла, руковођење, статус запосленог и политика организације.

Мотиватори, пак, пружају могућност запосленом да задовољи потребе за самоостварењем. Ту спадају углед, напредовање, усавршавање, одговорност, занимљивост посла, љубав према послу.



Слика 8. Теорија два фактора [41]

Разлика између хигијенских фактора и мотиватора је, у ствари, разлика између спољашњих и унутрашњих мотиватора. Ова теорија скреће пажњу на оно што је неопходно за рад (контекст) и оно што је неопходно за радни учинак (садржаји). [34]

Теорија мотивације за постигнућем

Давид МекКлиланд (David C. McClelland, 1917-1998), аутор ове теорије, претпоставља постојање три основне потребе: [43]

1. потреба за постигнућем,
2. потреба за моћи,
3. потреба за удруживањем.

Потребе	Брига за...	Води ка...
Потреба за успехом	Одржавање перформанси високог квалитета	Преузимање одговорности за акције, скуп средње тешких циљева и фокусирање на задатке
Потреба за дружењем	Стварање и одржавање односа са другим људима, прихватање других	Бити срећнији и најбоље радити уз коришћење могућности стварања пријатеља и интеракцији са другима
Потреба за моћи	Остваривање одговорности, утицај и репутација, контрола окружења	Бити супериоран реализатор, имати и добру посећеност, узети надзорне позиције, креирати конфликт

Слика 9. Основне потребе према теорији МекКлиланда [44]

Потреба за постигнућем (енг. *N/Ach – Need for achievement*) означава жељу за натпросечним постигнућем, високим стандардима, управљањем вештинама и контролом. Људи генерално имају тенденцију да постигну успех а избегну неуспех. Особе са високо израженом потребом за постигнућем бирају средње тешке задатке код којих постоји 50% шансе за успех. Особе са ниско израженом потребом за постигнућем бирају или лаке задатке, код којих је успех загарантован, или тешке задатке, код којих постоји оправдање за неуспех. [34]

Изражена потреба за постигнућем повезана је са избором изазовних задатака који захтевају личну одговорност, инвентивност и независност. Веома је изражена код топ менаџера и врхунских спортиста. Најважнија награда им је признање за постигнуте успехе.

Потребу за постигнућем је могуће развијати васпитањем тако што се деца подстичу на самосталност и такмичарску усмереност. [34]

Потреба за моћи (енг. *N/Pow – Need for power*) се односи на потребу човека да контролише и утиче на понашање других. Људи са израженом потребом за моћи утичу на сараднике да буду предузимљиви, да се више залажу за успех и да прате њихове инструкције како би успех био загарантован. Они уживају у томе да се радни процес одвија под њиховим управљањем онако како су га замислили. [34]

Потреба за удруживањем (енг. *N/Aff – Need for affiliation*) говори о потреби људи да припадају одређеним групама и остваре одређен степен блискости са другима. Кад је изражена, ова потреба означава жељу за међуљудским односима који су пуни љубави и међусобне подршке. Стога такве особе воле тимски рад и добри су сарадници јер подржавају остале. Истраживања су показала да ова потреба варира зависно од ситуације. У стресним ситуацијама, по правилу, потреба за удруживањем расте јер нам подршка других помаже да ублажимо негативне емоције и повратимо сигурност. [34]

МекКлиланд је претпоставио да потреба за постигнућем има два аспекта: оријентација ка приступању задацима и оријентација ка избегавању задатака. Ову поделу потврђују истраживања која су открила да постигнуће и анксиозност чине два основна фактора међу мотивационим цртама. Идеална комбинација за доброг менаџера је да има изражену црту постигнућа и ниску црту анксиозности. [34]

2.2.7.4. Теорија праведности

Запослени у организацијама опажају, поред осталог, да ли је третман према запосленима уједначен и праведан. Први је теорију праведности (Equity Theory) формулисао Џон Адамс (John Stacey Adams). По њему човек упоређује своје улагање и добитак са улагањем и добитком других, или са неком референтном нормом. Под улагањем се подразумева све оно чиме човек доприноси својој организацији (време, напор, искуство, способности, посвећеност, вештине, поверење и слично). [34]

Човек има потребу да се праведан третман спроводи и одржава, а то чини основу мотивације за одређен начин понашања. Праведност постоји када се опажа да постоји једнакост између властитих улагања и добитака и улагања и добитака других. Опажање неправедности доводи до различитих реакција. Опажање неправедности када је запослени потцењен лошом платом изазива осећање беса, а када је прецењен високом платом изазива осећање кривице. У оваквим неизбалансираним ситуацијама запослени ће тежити поновном успостављању избалансираног стања на следеће начине: [34]

- променама у улагању и добити,
- променом референтног другог,
- изобличавањем опажања,
- отказом.

Истраживања су показала да постоје индивидуалне разлике у опажању праведности. Установљена су три типа људи: [34]

1. **доброћудни** – они који су толерантни на неправедност и слабије награђивање,
2. **осетљиви на праведност** – осетљиви на сваку неуједначеност у праведности,
3. **заслужни** – воле неправедне ситуације у којима су награђени више од осталих.

Адамсова теорија се најбоље може применити на средњу категорију, односно тип људи који су осетљиви на праведност. [34]

2.2.7.5. Теорија поткрепљења

Теорија поткрепљења (*Reinforcement Theory*) је настала у оквиру истраживања инструменталног учења, а њен аутор је Фредерик Скинер (Burthus Frederic Skinner, 1904-1990.). **Инструментално учење** је облик учења када до промене у понашању долази услед повезивања одређених облика понашања са поткрепљењем. **Поткрепљење** означава операције које оснажују или учвршћују научене радње и понашања. Поткрепљење се обично јавља у облику награде или казне. [34]

Сам Скинер није говорио о мотивацији јер се интересовао само за понашање, а мотивацију је немогуће посматрати. Међутим, примена постулата његове теорије је показала употребљивост теорије у пракси. Наиме, менаџери треба да награђују оно понашање које желе да учврсте код својих запослених. Показало се да добро осмишљени програми поткрепљења смањују одсуство са посла, појачавају придржавање процедура, безбедног понашања, услужног понашања продавца и слично. Да би имало ефекта, важно је да се успостављени системи поткрепљења примењују систематски и континуирано. У организационој средини издвојена су два основна типа поткрепљења, и то: финансијски (сви облици плаћања и добити) и не-финансијски (повратне информације и признања). [34]

За менаџере је проблематично одредити ниво учинка који треба награђивати јер он индивидуално варира. Такође је проблематично примењивати кажњавање јер оно даје непредвидљиве ефекте. Теорију поткрепљења треба посматрати само као користан додатак разумевању односа понашање-учинак. [34]

2.2.7.6. Модел карактеристика посла

Модел карактеристика посла спада у теорије које објашњавају утицај карактеристика посла на мотивацију запослених. Аутори теорије Хекман и Олдам (Heckman, J. R. & Oldham, G. R.) сматрају да је обогаћивање посла посебним карактеристикама кључни фактор у мотивисању запослених. Издвојили су пет кључних карактеристика које посао чине изазовним и испуњавајућим, и које повећавају мотивацију и задовољство послом. То су: [34]

1. **идентитет задатка** – степен у коме се посао може сагледавати од почетка до краја,
2. **значај задатка** – степен у коме се посао види као важан и значајан,
3. **разноврсност вештина** – степен у коме посао дозвољава употребу различитих вештина,

4. **аутономија** – степен слободе у начину на који се посао обавља,
5. **повратне информације** – степен пружања повратних информација о обављању посла које пружа сам посао.

О карактеристикама посла које утичу на мотивацију запослених је било више речи у поглављу „Мотивационе технике – Дизајнирање радног места“.

Истраживања потврђују природу посла као најзначајнији фактор код задовољства послом. Процена карактеристика посла од стране запослених је повезана са задовољством послом. Показало се да је та повезаност увек присутна али посебно када је реч о запосленима који имају високо изражену потребу за личним развојем. Снага потребе за личним развојем може бити и културно условљена. [34]

У овом моделу сâм посао је носилац мотивационог потенцијала, што значи да се обогаћивањем карактеристика посла може повећати мотивациони потенцијал одређеног радног места. Обогаћивање се може постићи повећањем броја задатака и њиховим груписањем у целине, повећањем одговорности и слободе у извођењу посла, информисањем о квалитету рада и слично. [34]

2.2.7.7. **Интегративне теорије мотивације**

У наставку ће бити приказани приступи који покушавају да дају интегрисану слику мотивације за рад. У свом приступу Даглас МекГрегор (Douglas McGregor, 1906-1964) открива сазнање да менаџери имају различите погледе на природу човека, и да од њихових гледишта зависи и начин на који мотивишу раднике [45]. Супротстављена гледишта је назвао Теорија X и Теорија Y.

Менаџери са **теоријом X** посматрају запослене као бића која не воле да раде, која су по природи лења, на посао иду само због плате, избегавају одговорност, не воле промене, немају амбиције и слично. Приступ према запосленима из овакве теоријске позиције је да се мора спровести строга контрола рада, да се запослени морају осуђивати за грешке у раду, да се не може имати поверења у њих и слично. [34]

Менаџери са **теоријом Y** посматрају запослене као бића која воле да раде, која су амбициозна, која желе да покажу своје креативне потенцијале. Они верују да ће запослени, под одређеним радним условима, наћи задовољство у раду као таквом. Са исправним приступом запослени су спремни да прихвате одговорност, да раде без спољашње контроле, да креативно решавају проблеме и усмеравају се ка остварењу задатих циљева. [34]

Суштина МекГрегоровог приступа је да менаџери треба стално да преиспитују своје теорије о природи људског бића и сагледавају у којој мери је њихово управљање људским ресурсима произашло из таквих теорија. Теорије X и Y су само приказ супростављених гледишта о људској природи, који је произашао из Масловљеве теорије о хијерархији потреба, где су ниже потребе представљене теоријом X а више теоријом Y. Могуће је да менаџерисама открију и другачије приступе и сагледају своје понашање из новог угла. [34]

Портер-Лоулеров (Lyman W. Porter, Edward E. Lowler) **модел** мотивације представља допуњени модел Врумове теорије очекивања. На мотивацију за рад запослених утиче: [46]

- процена психофизичког стања и могућности за извођење задатка,
- очекивање у вези са исходима акције,
- пожељност исхода.

На индивидуална очекивања у вези са исходима акције утичу различити фактори: [34]

- како се опажа радна ситуација,
- мишљења других људи о радној ситуацији,
- претходно искуство у сличним ситуацијама,
- процена властитих способности и особина,
- вероватноћа да ће различити добици проистећи из различитих залагања,
- процена количине напора за обављање задатака,
- процена адекватности добитка,
- степен задовољства добитком.

У периодима економске кризе запослени постављају критеријум који се тиче минимума неопходне награде за уложени напор и остварени рад. Уколико награда иде испод минимума запослени нису спремни да раде. [34]

Гринов (Graen, G.) **модел** полази од вредности улога. Улоге означавају сет понашања која запослени треба да упражњава на одређеном радном месту. У том смислу је радна улога носилац стандарда понашања која запослени треба да испуни на радном месту. Дати стандарди утичу мотивишуће на понашање запосленог, а додатни фактор представљају екстерни притисци који долазе од очекивања других. Различито се вреднују екстерни притисци који долазе од очекивања других. Различито се вреднују екстерни притисци од стране руководиоца који вреднују понашање, и они који долазе од особа које поштујемо и чије мишљење уважавамо. [34]

Док је Портер-Лоулеров модел интегрисана комбинација когнитивних теорија мотивације за рад, Гринов модел представља покушај синтезе теорија које полазе од екстринзичних мотиватора у објашњавању мотивације за рад, са нагласком на социјалну и радну средину. Добро би било за сваког менаџера да познаје већи број теорија мотивације за рад, од којих свака објашњава неке посебне аспекте, како би онда сами правили интегрисане приступе већ према врсти организације, ширем окружењу у коме организација ради, карактеристикама пословних задатака, особинама запослених и слично. Нема готовог рецепта ни за једну организацију, ни за једног запосленог, нити за свагда. Потребно је велико знање и искуство да би менаџери могли изабрати прави приступ мотивисању запослених. [34]

2.2.8. Мотивационе стратегије

Задатак сваког менаџера јесте да добро упозна своје запослене и усклади концепт мотивисања са карактеристикама њихове личности и са њиховим потребама. Коришћењем различитих стратегија мотивације запослених, менаџери пре свега желе да:

- запосле и задрже најквалитетније људе,
- обезбеде квалитетно обављање послова кључних за постизање организационих циљева,
- осигурају идентификацију запослених са организацијом,
- подстичу креативност, иновативност и константно унапређење пословања.

Менаџерима је неопходно доста знања и искуства, поготово на подручју психологије управљања, јер управо знања из ове области су допринела да се људи боље вреднују и више цене у процесу рада. [18]

Мотивационе стратегије које менаџери користе како би деловали на понашање својих запослених у разним ситуацијама можемо поделити у две велике групе:

1. стратегије материјалне компензације и
2. стратегије нематеријалне компензације.

2.2.8.1. Стратегије материјалне компензације

Материјална мотивација јесте један од основних фактора на којима се базира организациона пракса мотивисања рада. На њу директно утиче организација, њена политика и пракса. Напредовање, симболи статуса, признања, плате и друге материјалне компензације, видљиви су механизми алокације специфичних награда и вредновања рада унутар сваке пословне организације. [18]

Материјална, односно финансијска компензација састављена је од различитих облика мотивисања који су усмерени на осигурање и побољшање материјалног положаја запослених и финансијских компензација за рад. С обзиром на степен материјалних, односно финансијских примања, постоје две основне врсте компензација: директни финансијски добици, које појединац добија у новцу, и индиректни материјални добици, који доприносе подизању материјалног стандарда запослених, а које не добијају у плати или уопште у облику новца. [17]

Материјално награђивање чини темељ на којем треба дограђивати широку структуру мотивационих подстицаја да би се повећао укупни мотивациони потенцијал и привлачност радне ситуације. Материјалне компензације су неопходан, али не и довољан услов за развијање широке мотивационе основе различитог понашања унутар организације. Постоје правила којих би требало да се придржавају менаџери при конципирању мотивационог система: [18]

- акценат мора бити на тимском извршењу и награђивању и укупној организационој успешности;

- расподела бонуса мора бити једноставна;
- плате руководиоца морају бити изузетно високе, али и прве на удару редукције и снижавања приликом лоших пословних резултата.

Посебно треба повести рачуна о чињеници да запослени морају имати поверења у целокупни систем компензација и његову праведност. Добре међуљудске односе мора пратити добра финансијска накнада и подстицајна плата јер је мотивација уско повезана са зарадом. Да би привукао нове раднике, послодавац мора проверити да ли је његова платна листа боља од оних које нуде конкуренти. Политика накнада и плата мора промовисати добре међуљудске односе. Здрава политика јесте платити запосленог према заслуги, уско повезујући његове исплате са извршењем. [18]

За сваки део који се додаје на плату у сврху подстицања успешности и одређених облика понашања појединаца, мора постојати јасна основа и критеријуми да би се мотивисало жељено понашање. Да би систем стимулација постигао жељене ефекте, мора бити једноставан, специфичан, остварљив, мерљив и праведан. [18]

Организације треба да препознају шта желе остварити набавком поједине користи и да разумеју мотивационе карактеристике сваке користи за запослене. Систем награђивања може бити индивидуалан у зависности од сложености посла и услова рада, као и нивоа организације. Претпоставка ефикасног оцењивања радног учинка захтева квалитетну анализу радног места, као и комуникацију између запослених и менаџмента. Запослени често повезују развој са унапређењем. Ниске организационе хијерархије које су све присутније у организацијама због тенденције децентрализације, не могу осигурати унапређење радника. Стога се стратегија награђивања и платна структура морају базирати на подстицању индивидуа да унапређење виде у професионалном и личном развоју, уместо у напредовању у хијерархији према све вишим платним нивоима. [18]

У развијеним економским системима нематеријалне компензације постају све важније, док је код нас изгледа плата на врху ранга мотивационих фактора. Узрок томе налази се у другачијим економским условима, култури и наслеђу. [18]

Плата као фактор мотивације

Новац је најстарији и најуниверзалнији начин мотивисања за рад, али и један од најзначајнијих проблема који привлачи све већу пажњу због великог утицаја који има на рад и односе у раду. Ако се плата постави у непосредну функцију повећања продуктивности рада, долази се до чињенице да свако повећање плате не води и повећању продуктивности. Зато се деловање материјалног фактора и система плаћања на ефикасност индивидуалног рада и радног учинка треба поставити на следећи начин: [17]

- материјалне награде морају бити повезане с показатељима радног извршења на које појединац може утицати;
- мора постојати јасна веза између резултата рада и награда;
- систем награђивања се мора занивати више на позитивним него на негативним последицама радног окружења;

- повећање материјалне награде мора бити довољно велико да оправда додатни напор који се улаже;
- повећање плате мора директно и непосредно следити повећање радног учинка и побољшање радне успешности;
- материјалне накнаде морају бити адекватне уложеном раду и праведне у поређењу с другима;
- разлике у плати између добрих и лоших радника морају бити знатне да би стимулисале.

Основне компоненте зараде су: [47] основна плата, краткорочни (обично годишњи) стимуланси (најчешће бонуси), дугорочни стимуланси, бенефиције и погодности.

Основна плата - Плата представља најважнији елемент зараде коју запослени прима на основу уложеног труда, рада и професионалних перформанси. Приликом одређивања износа основне плате менаџмента, основни захтев јесте да плата буде екстерно праведна и тиме конкурентна на тржишту.

Бонуси - краткорочне стимулације које имају за циљ да мотивишу менаџмент на остваривање што бољих перформанси. Овај начин зараде у овим условима постаје све значајнији већ годинама.

Дугорочни стимуланси - основна сврха дугорочног стимуланса јесте да мотивише директора да у дугом року повећава вредност организације и да на тај начин поступа у складу с интересима власника. Обично се различити пакети акција под различитим условима дају директорима, а основни механизам мотивације састоји се у томе да они једино профитирају ако дође до раста цена акција организације.

Бенефиције – Бенефиција је обично високо позитивно котирана с износом осталих елемената укупне зараде. Директори обично имају веће бенефиције у односу на остале запослене. За разлику од осталих запослених, директори често добијају и полису животног осигурања, додатно пензијско осигурање и слично.

Погодности - Погодности јесу компонента зараде која представља статусно обележје. Постоје три врсте погодности: прво - везане за рад менаџера у канцеларији, друго - везане за рад менаџера ван организације и треће - личне погодности које имају посебне пореске третмане. [47]

Политика управљања платама треба да дефинише износ плате, структуру плате, део плате који зависи од учинка и утицаја тржишне политике плата. Политика плата мора да промовише и добре међуљудске односе, што значи да је потребно платити запослене према заслуги. Значај појединих компоненти у оквиру укупне зараде временом се мења, према изменама закона и увођењу пореских олакшица на различите елементе зарада. [18]

2.2.8.2. Стратегије нематеријалне компензације

Систем мотивације запослених, поред материјалних компензација, мора да обухвати и нематеријалне да би задовољио разноврсне људске потребе. Што више потреба задовољава, то је инструменталнији за остварење организацијских циљева. Будући да потребе нису само материјалне већ и социјалне и психолошке (потребе раста и развоја појединца, признавање способности, статуса, сарадње и социјалних контаката, сигурности, итд), неопходно је систем материјалне стимулације допунити механизмима који указују на значење сваког појединца за организацију и његов индивидуални допринос. [18]

Знање и креативност, уместо учинка и продуктивности у класичном смислу, постају основа ефикасности и успешности савремене организације, па је логично да се проналазе нове основе мотивисања. Мотивациона основа проширена је групним системима награђивања који, поред материјалних компензација, укључују све више и остале факторе мотивације попут партиципације у постављању циљева и одлучивању, аутономности и одговорности, обликовању послова и међуљудској сарадњи запослених. [18]

Нематеријалне стратегије мотивације су: [18]

1. Дизајнирање посла, што неки аутори називају и развој структуре посла. Позната је чињеница да сувише висока подела посла и специјализација у послу имају своје негативне стране, које се огледају у монотонији, досади и апатији запослених. Сprovedена су многобројна истраживања с намером не само да открију негативне последице већ и да нађу решења за овај проблем. Закључак до кога је већина аутора дошла јесте да дизајнирање, обликовање и организација посла на прави начин могу да смање наведене последице специјализације и да додатно мотивишу запослене. Најпознатије стратегије мотивације кроз дизајнирање посла које обавља појединац су:
 - а) Стратегија ротације посла - Планирано и временски ограничено мењање посла запосленог и кружење од једног до другог радног места у складу с његовим способностима и стручношћу.
 - б) Стратегија проширивања посла - Проширивање и додељивање послова запосленом, чиме се повећава одговорност запосленог и његова заинтересованост за посао.
 - ц) Стратегија обогаћења посла - Давање већих овлашћења запосленом у смислу одлучивања о методама и начину рада, повећању одговорности запосленог, повећању сарадње с колегама, сагледавању улоге коју запослени има у стварању додатне вредности организације као целине.
2. Партиципација запослених - Укључује запослене у процесе доношења одлука. Најчешће се примењује као партиципација у решавању проблема и партиципација у управљању помоћу циљева.

3. Опумоћивање - Једна од најновијих стратегија подстицаја мотивације запослених. Подразумева процес поделе моћи с другима тако да опумоћени запослени има осећај одговорности, свестан је поверења које му је дато, што га додатно мотивише да ради на што ефикаснији начин.
4. Флексибилни облици радног времена - Пракса је потврдила оно што све већи број аутора наводи у својим радовима, а то је да флексибилни облици радног времена не само да повећавају продуктивност запослених него их додатно мотивишу и подстичу на ефикасан рад.
5. Прилагођавање организационе културе - Под организационом културом подразумевамо систем претпоставки, веровања, вредности и норме понашања које су чланови организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и који усмеравају њихово мишљење и понашање. Организациона култура је веома важна за било коју врсту промена у самој организацији. Сваки начин иницирања промена унутар организације захтева промену организационе културе, односно менталног склопа организације.

У контексту организационе културе као фактора мотивације запослених, чињеница је да ће овакву улогу одиграти само организациона култура која уважава своје запослене, негује атмосферу поверења и сарадње, поштује и награђује креативност, иновацију, вештине и знање, афирмише константно учење и усавршавање, вреднује рад запослених и резултате његовог рада, негује ентузијазам запослених и њихово задовољство послом. [48]

Менаџери и стил менаџмента су врло важни чиниоци изградње мотивацијског система. Основни задатак менаџера јесте да мотивише запослене за остваривање оптималних резултата рада. Добре менаџере ће искуство поучити када и које теорије и поступке треба применити за мотивисање запослених да би се добили најбољи радни ефекти. Дешава се да је на почетку радног задатка запослени високо мотивисан, а да у средини или при крају радног процеса долази до пада мотивације. Менаџер, поред познавања властитог подручја деловања, мора да разуме и психолошку структуру индивидуе, њене потребе и проблеме. Због тога постоје одређене смернице којих би менаџери требало да се придржавају при изградњи квалитетног мотивацијског система: повезати запослене с пословима, користити циљеве као одређене задатке за запослене, индивидуализовати награде, повезати награде с радним учинком и не занемаривати утицај плата на мотивацију запослених. [18]

3. ЕМПИРИЈСКИ ДЕО

3.1. МЕТОДОЛОГИЈА И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

За потребе мастер рада спроведено је истраживање методом испитивања техником анкетирања, у чију сврху је састављен упитник са питањима. Истраживањем је обухваћен узорак од 103 испитаника који су запослени у малим фирмама на територији града Крагујевца. Анкетирање је извршено применом онлајн софтверског алата за комуникацију, односно путем Google forms-a, а добијени резултати истраживања су обрађени путем истог.

Анкета се састоји из 48 питања који су подељени у 8 група на које су испитаници могли да дају своје мишљење одабиром између већ понуђених одговора, као и оцењивањем варијабли оценама од 1 до 4, при чему оцена 1 представља најнижу вредност, док оцена 4 представља највишу вредност. Због обимног броја питања у анкети анализирани су само резултати питања која се односе на циљ истраживања дефинисаним темом мастер рада.

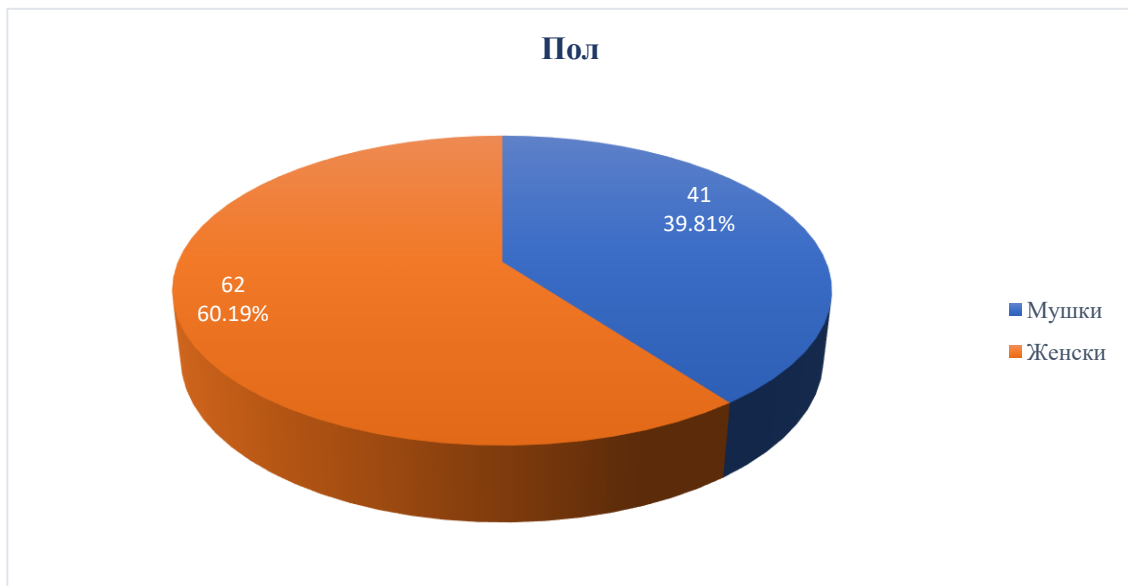
У првом делу коришћених питања за потребе мастер рада налазе се питања која се односе на демографске податке о испитаницима и укључују питања о полу, старости, нивоу стеченог образовања, као и општа питања о запослењу (да ли су запослени у струци, на којој позицији раде). У другом делу налазе се питања која се односе на пословну комуникацију у фирмама. Наредна група питања коришћених у истраживању указује на факторе који запослене мотивишу за повећањем залагања при обављању пословних задатака и постизању организационих циљева.

Како је већ напоменуто, предмет истраживања представљају запослени у малим фирмама, уз напомену да узорак истраживања сачињавају 103 запослена у Региону Шумадије, тачније на територији града Крагујевца.

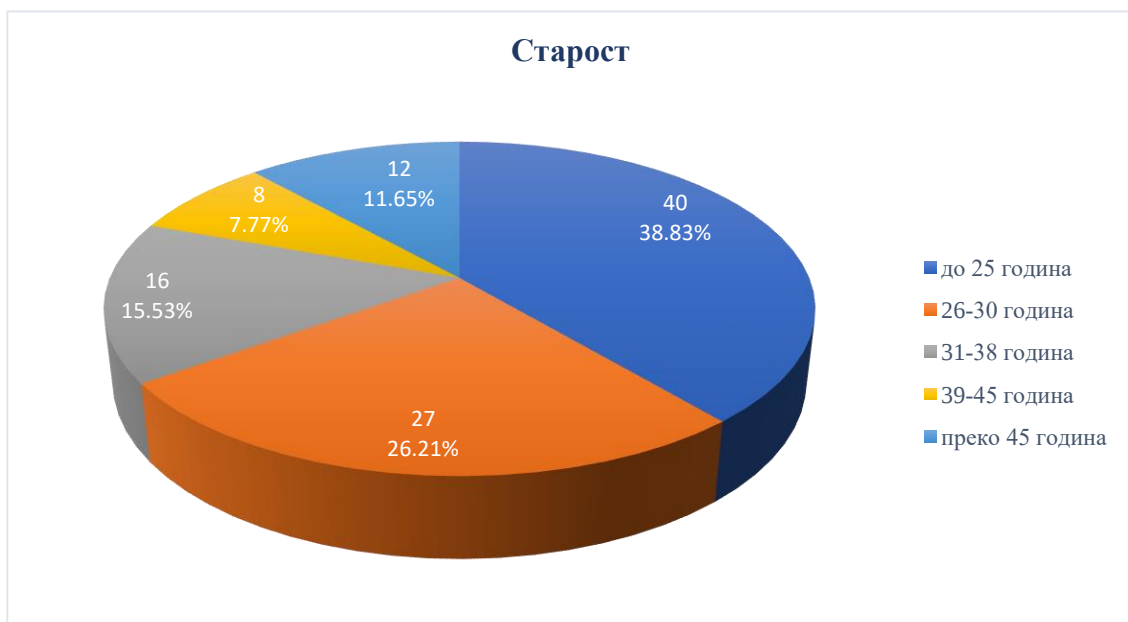
Према Извештају о малим и средњим предузећима и предузетништву, објављеног у мају 2020.године од стране Министарства привреде Републике Србије, у сектору малих и средњих предузећа и предузетника (МСПП) Србије послује 375.842 привредна субјекта која запошљавају 917.116 радника. Сектор МСПП чини 65,7% запослености, 57,4% бруто додате вредности и 38,5% извоза. У структури МСПП највеће учешће у запослености имају микро предузећа 47,2% (432.968 радника), следе средња предузећа са 28,3% (259.118 радника) и мала предузећа са 24,5% (225.030 радника). Највеће учешће сектор МСПП има у Региону Шумадије и Западне Србије (чини 99,9% предузећа, запошљава 76,7% радника, остварује 75,7% промета и ствара 73,1% БДВ региона), а најмање у Београдском региону (чини 99,8% предузећа, запошљава 55,7% радника, остварује 63,0% промета и ствара 51,4% БДВ региона). Према подацима пословања сектора МСПП по регионима, у региону Шумадије и Западне Србије послује 97.215 предузећа која запошљавају 225.729 радника, од којих у малим предузећима (10-49 запослених) ради 51.413 радника. [49]

3.2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Анализа добијених резултата показује да се узорак од 103 испитаника састоји од 60,19% особа женског и 39,81% особа мушког пола, што се види на графикону 1. Од укупног броја испитаника 38,83% испитаника је старости до 25 година, нешто мањи број испитаника 26,21% је старости од 26-30 година, следи 15,53% оних који су старости од 31-38 година, затим 7,77% испитаника старости од 39-45 година, и на крају 11,65% испитаника је старије од 45 година, што се види на графикону 2.



Графикон 1. Приказ резултата који показују пол испитаника



Графикон 2. Приказ резултата који показују старост испитаника

Интересантно је да чак 35,92% испитаника у узорку има само средње образовање, 11,65% испитаника има завршену вишу школу, основне студије је завршило 33,01% испитаника, мастер студије 17,48% испитаника, док је само 1,94% испитаника завршило докторске студије, што се може видети и на графикону 3. Треба напоменути да чак 71,8% испитаника сматра да сразмерно нивоу образовања нису адекватно плаћени.



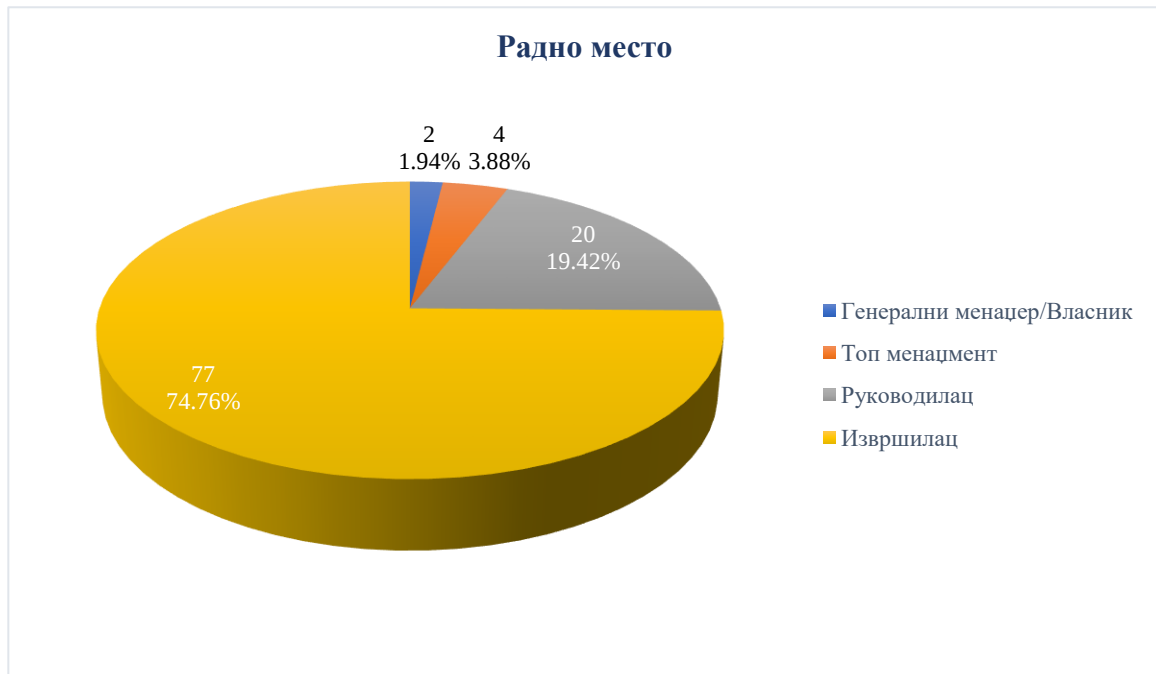
Графикон 3. Приказ резултата који показују ниво стеченог образовања

На графикону 4 се виде добијени резултати који показују да је чак 59,22% од укупног броја испитаника запослено у струци, док 40,78% испитаника ради ван своје струке.



Графикон 4. Приказ резултата који показују запослење у струци

Добијени резултати илустровани на графикону 5 показују да 74,76% испитаника ради на позицији извршилаца, на позицији руководиоца је 19,42% испитаника, у топ менаџменту ради 3,88% испитаника, док је на позицији генералног менаџера или власника фирме 1,94% испитаника.



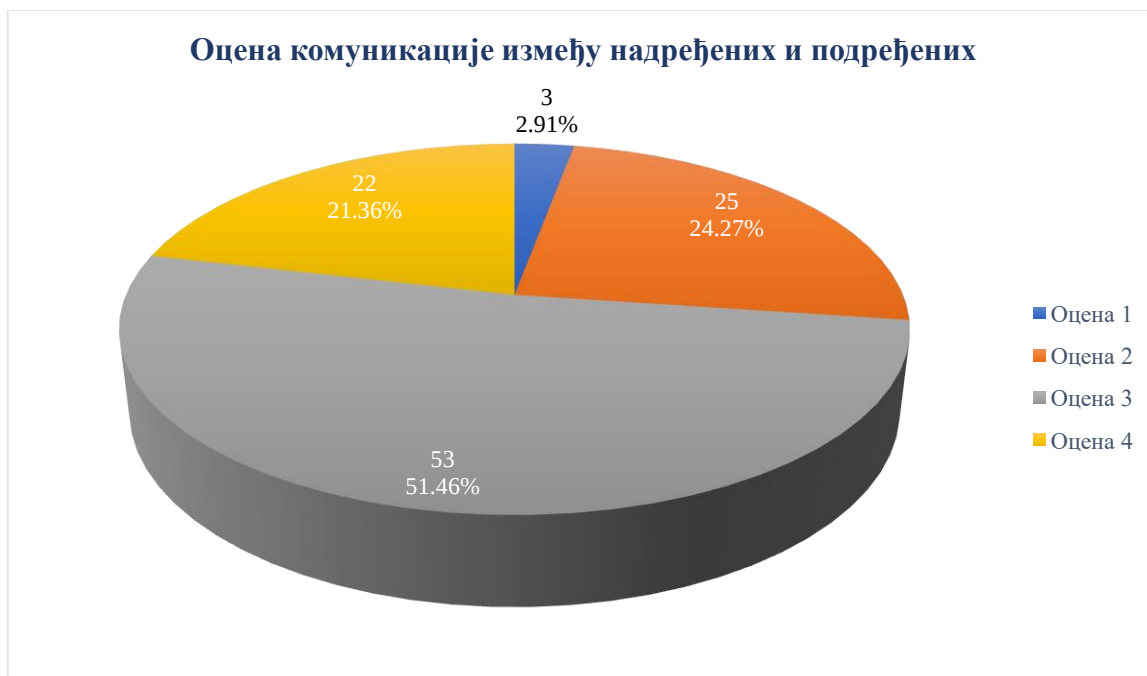
Графикон 5. Приказ резултата који показују распоређеност на радним местима

Познато је да комуникација представља један од кључних процеса у функционисању пословних система. Њена неопходност се огледа у потреби за успостављањем и реализовањем зацртаних циљева предузећа, за развој и мотивисање запослених, као и креирање повољне пословне климе у којој ће запослени бити вољни да допринесу постизању зацртаних циљева предузећа.

Без обзира на занимање или ранг унутар пословне организације, способност комуницирања утиче не само на успех организације, већ и на лични успех и напредак запосленог у организацији. [2]

Према резултатима спроведеног истраживања, пословна комуникација између надређених и подређених у малим фирмама је оцењена вишом или високом оценом од стране 72,82% испитаника, док је 27,18% испитаника комуникацију у својим фирмама оценило са ниским оценама, што се види на графикону 6.

Поред комуникације која се одвија између надређених и подређених, у интерперсоналну комуникацију спадају и комуникација између двоје колега, као и групна и организациона комуникација.

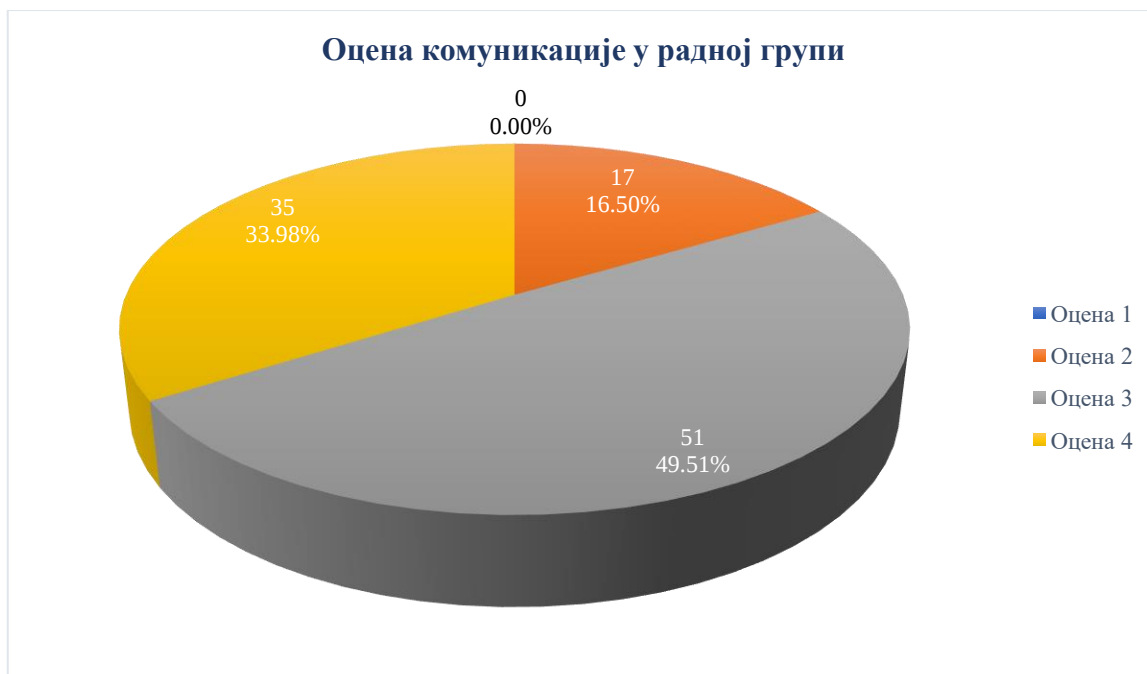


Графикон 6. Приказ резултата који показују оцену пословне комуникације између надређених и подређених

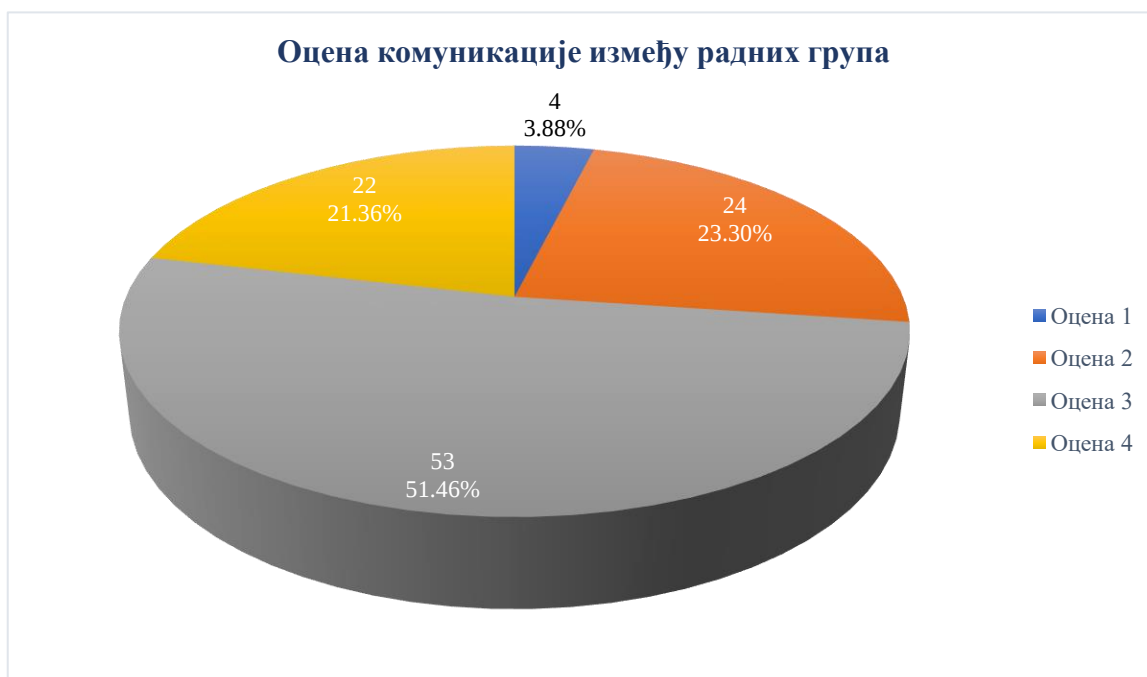
Групна комуникација која се одвија између више од двоје људи, обично у мањој групи, има за циљ да се сарадњом неколико појединаца постигне бољи резултат него што би се могао произвести појединачно уложеним напорима. У примере групне комуникације убрајамо комуникацију која се одвија међу члановима одбора или у радном тиму/групи. Према резултатима спроведеног истраживања пословна комуникација у радној групи је оцењена веома позитивно, вишом и високом оценом од стране 83,5% испитаника, што се види на графикону 7.

Организациона комуникација која се односи на проток информација у оквиру компанијске структуре, самим тим и између радних група-тимова, подразумева заједнички рад малих и/или великих група са циљем да се постигну сложени, амбициозни задаци. Према резултатима спроведеног истраживања пословна комуникација између радних група-тимова је оцењена високим оценама од стране 72,9% испитаника, што се прецизније може видети на графикону 8. А поређујући све три категорије, најбоље оцењена је комуникација у радној групи.

Комуницирање не само да помаже пословању, него побољшава и пословне односе. *Као што добра и успешна комуникација може повећати профит, тако га лоша и погрешна комуникација може смањити.* [8]



Графикон 7. Приказ резултата који показују оцену пословне комуникације у радној групи



Графикон 8. Приказ резултата који показују оцену пословне комуникације између радних група

Наредни циљ спроведеног истраживања јесте да се утврде кључни фактори који утичу на мотивацију запослених. Као што знамо, мотивација је сложен процес који зависи од унутрашњих својстава као што су потребе, нагони, импулси, карактерне црте итд. Поред њих постоје и спољни фактори мотивације који су између осталог у вези са ситуацијом, пословним или друштвеним окружењем, природом посла, стилем риковођења итд. Наведени мотивациони фактори, тзв, унутрашњи и спољашњи, су променљиви и разликују се од особе до особе. Самим тим, природно је и да ниво мотивације буде висок или низак, да се разликује од појединца до појединца, и то у различитим временским периодима и услед различитих околности.

У овом делу спроведеног истраживања састављена је група питања, односно фактора који утичу на мотивацију запослених, која се односе на унутрашње и спољашње факторе мотивације. Испитаници су имали могућност да гласају за факторе који утичу на подизање мотивисаности запослених. На графикону 9 су приказани фактори који утичу на мотивацију запослених, као и резултати спроведеног истраживања који показују оцену и рангирање фактора који утичу на мотивацију.



Графикон 9. Приказ резултата који показују факторе који утичу на мотивацију запослених

Према резултатима спроведеног истраживања „Већа плата“ је оцењена као најутицајнији фактор мотивисаности запослених од стране 70,9% анкетираних испитаника.

На самом врху Масловљеве пирамиде потреба налазе се потребе за самоактуелизацијом, које се односе на раст и развој појединца и његово усавршавање. Резултати спроведеног истраживања управо показују да друго рангирани фактор који утиче на мотивацију запослених јесте „Могућност професионалног и личног усавршавања“, који је оцењен од стране 37,9% испитаника. Затим следе два фактора која на основу добро познатог модела Кенета Томаса [24] спадају у унутрашње мотиваторе, и то: „Рад у струци“ који је заузео ово место на основу гласова 36,9% испитаника, и „Већа могућност напредовања на послу“ са гласовима од стране 34% анкетираних испитаника.

За унутрашњу мотивацију су значајна позитивна унутрашња осећања која настају захваљујући обављању посла на одређен начин. Истраживачи Ричард Хекман и Грег Олдам (Richard J. Hackman, Greg Oldham) су створили модел карактеристика посла [29] које подижу и учвршћују унутрашњу мотивацију значајну за радне исходе. У овај модел спада фактор „Креативнији, занимљивији и динамичнији посао“ који је на основу гласова 31,1% испитаника заузео пето место, као и фактор који се односи на „Боље услове рада“ који заузима четврто место на основу гласова 30,1% испитаника.

Наредни фактор утицаја на подизање мотивисаности запослених је фактор који се односи на „Боље међуљудске односе“, који на основу гласова од стране 29,1% испитаника заузима седмо место. Ранг овог фактора на листи утицајних фактора за подизање мотивације запослених можемо условити резултатима везаних за питање које се односи на оцену радне атмосфере и међуљудских односа у пословној организацији. Резултати спроведеног истраживања показују да је на основу средњих оцена од стране 77,67% испитаника потребно побољшати радну атмосферу и међуљудске односе у пословној организацији, што се види на графикону 10.

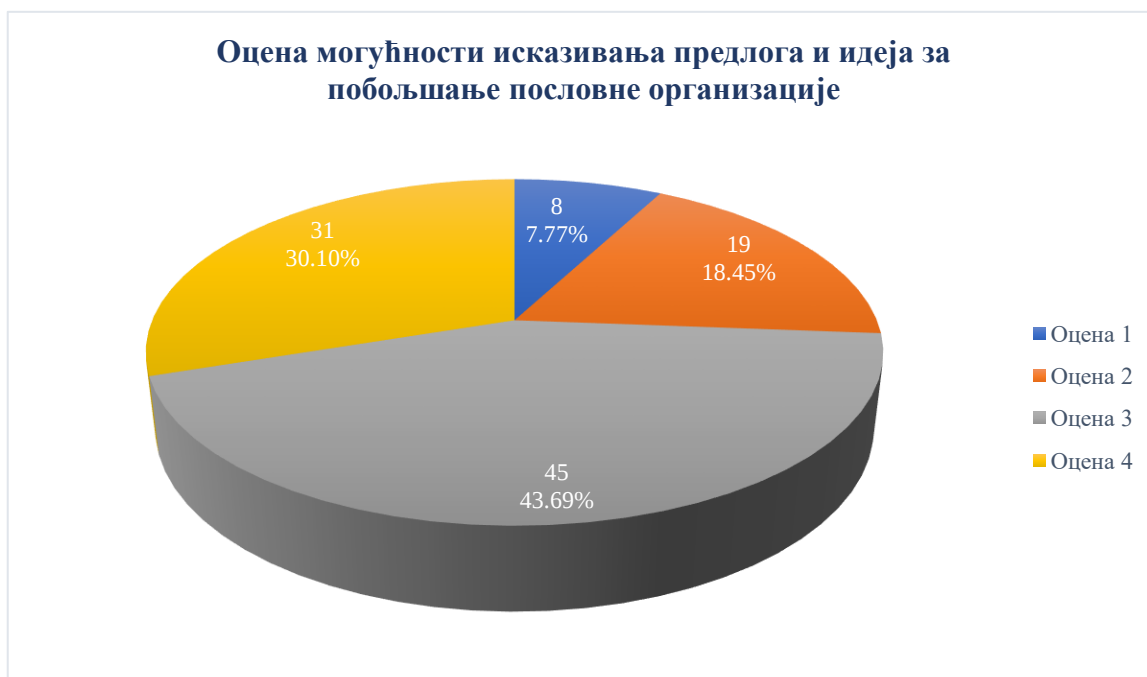


Графикон 10. Приказ резултата који показују оцену радне атмосфере и међуљудских односа у пословној организацији

Следећи фактор утицаја на подизање мотивације запослених се односи на „Бољу организацију рада“, који гласовима 26,21% испитаника заузима осмо место.

Долазимо до групе фактора који су на основу резултата спроведеног истраживања од стране испитаника оцењени као мање утицајни на мотивацију запослених. Иако истраживања показују да материјална мотивација јесте један од основних фактора на којима се базира организациона пракса мотивисања запослених, у овом случају резултати показују да неки видови материјалне компензације нису неопходан и довољан услов за развијање мотивисаности запослених. Па тако, фактор који се односи на „Више признања и награда за успешно обављање посла“ гласовима 24,3% испитаника заузима девето место, а фактор који се може повезати са претходним, а односи се на „Задовољавајућу расподелу награда према уложеном труду“ гласовима 16,5% испитаника заузима десето место.

Иако је „Могућност исказивања предлога и идеја за побољшање пословне организације“ оцењена високим оценама од стране 73,8% испитаника (графикон 11), фактори који се односе на „Могућност изношења идеја и предлога надређенима“ и на „Већу могућност учествовања у одлучивању“, гласовима 15,5%, односно 14,6% испитаника су ниско ранжирани и указују на њихов низак утицај на подизање мотивације запослених.



Графикон 11. Приказ резултата који показују оцену могућности исказивања предлога и идеја за побољшање пословне организације

На последњем месту налазе се фактори који су гласовима истог броја испитаника (11,7%) ранжирани као фактори са најмањим утицајем на подизање мотивације запослених, а односе се на „Посао који је одговорнији и представља изазов“ и на „Аутономију у обављању посла“.

4. ЗАКЉУЧАК

За успешно функционисање пословних организација и опстанак на данашњем тржишту од кључног је значаја одржавање конкурентности. Да би се у томе успело компаније треба да теже што ефикаснијем начину остваривања зацртаних организационих циљева. Као један од кључних процеса у функционисању пословних организација, јавља се пословна комуникација чија неопходност се огледа у потреби за успостављањем и реализовањем зацртаних циљева. Исто тако, комуникација је важна и код развоја унутрашњих односа у пословној организацији, као и за проналажење и организовање потребних ресурса на најуспешнији и најефикаснији начин. Због тога менаџери морају познавати процес комуницирања, основне елементе тог процеса, различите типове комуницирања са предностима и циљевима сваког од њих, као и комуникационе баријере и начине њиховог отклањања.

Као најзначајнији ресурси за остваривање зацртаних циљева пословних организација јесу људи, и зато је важно да менаџери/власници предузећа своје пословне циљеве усагласе и са одређеним захтевима и циљевима својих запослених, јер управо од њихове одговорности, квалитета односа према раду, и јачине мотивисаности зависи остваривање зацртаних циљева. За остваривање високог степена мотивације запослених, менаџери морају бити упознати са потребама и мотивима својих запослених, и морају знати како да употребом разних мотивационих стратегија и мотиватора обезбеде њихово задовољење,

Сprovedена анализа показује да је потребно побољшати пословну комуникацију у малим фирмама. На основу резултата који показују да је око 50% испитаника комуникацију у фирми оценило са оценом 3, а комуникација између надређених и подређених је, поређујући остале категорије комуникације, најлошије оцењена, што није за похвалу, може се закључити да је потребно створити адекватну мрежу комуникације, такву да запослени могу лакше допрети до надређених са својим предлозима, захтевима и идејама, али и такву да надређени својим запосленима могу да пренесу зацртане циљеве и планове за њихову реализацију.

У периоду када услед пандемије изазване вирусом Covid-19 све привредне гране потреса блага економска криза, разумљиво је да људи буду незадовољни својим примањима, што показује и чињеница да је на основу резултата спроведеног истраживања 70,9% испитаника навело Већу плату као најутицајнији фактор који утиче на мотивацију запослених. Менаџери/власници компанија у оваквој ситуацији треба да приступе различитим стратегијама индиректне материјалне мотивације али и стратегијама нематеријалне мотивације, и да на тај начин мотивишу запослене да раде и развијају се. Резултати спроведеног истраживања показују да за стратегије нематеријалне мотивације постоји могућност утицаја на мотивисаност запослених. Наиме, менаџери/власници се могу потрудити да обезбеде што већу могућност професионалног и личног усавршавања запослених, јер је 37,9% испитаника навело да је после веће плате, фактор који се односи на могућност професионалног и личног усавршавања најутицајнији. У прилог томе иде и чињеница да су многа истраживања у свету показала да је професионално и лично усавршавање, и учење веома битно за људе. Пружањем оваквих могућности, утиче се и на фактор који се односи на рад у струци, пружање могућности напредовања на послу, бољих

услова рада, креативнијег, занимљивијег и динамичнијег посла. Потребно је да се менаџери/власници посвете обезбеђивању могућности за побољшање и поменутих утицајних фактора, јер су они оценама испитаника ранжирани високо, као најутицајнији фактори мотивације запослених. Резултати спроведеног истраживања управо показују да гласовима 37,9% испитаника, друго ранжирани фактор који утиче на мотивацију запослених јесте могућност професионалног и личног усавршавања. Следе: Рад у струци који је заузео треће место на основу гласова 36,9% испитаника, Већа могућност напредовања на послу са гласовима од стране 34% анкетираних испитаника, и Креативнији, динамичнији и занимљивији посао са гласовима 31,1% испитаника.

С обзиром да је спроведено истраживање методом испитивања техником анкетирања било анонимно и реализовано електронским путем, те је лични контакт изостављен, може се рећи да су испитаници у давању одговора били искренији и субјективнији у већој мери него да је истраживање обављено штампаним материјалном и уз присуство аутора анкете.

5. РЕФЕРЕНЦЕ

- [1.] **Филиповић, В., Костић, М., Прохаска, С.** *Односи с јавношћу*. Београд : Факултет организационих наука, 2003.
- [2.] **Carol M. Lehman, Debbie D. DuFrene.** *Poslovna komunikacija*. [ed.] prof. dr Mirjana Gligoriјеvić. [trans.] Romina Jovanović Mirjana Gogić. Београд : DATA STATUS, 2015.
- [3.] **Јовановић, Д., Божиловић С.** *Утицај менаџмента људских ресурса на мотивацију и задовољство послом*. Београд : Универзитет Унион-Никола Тесла, 2017. pp. 97-110. Vol. 63.
- [4.] **Прељевић, Ивана Љ. Стојановић.** *Пословна комуникација и етика*. Ниш : Филозофски факултет Универзитета у Нишу, 2018.
- [5.] **Јовановић, З.** *У вртovima додира*. Ниш : Филозофски факултет Универзитета у Нишу, 2012.
- [6.] **Јовановић, З., Стојановић, И.** *Етичка комуникација: Искрена комуникација?* Источно Сарајево : Пале: Филозофски факултет, 2015,.
- [7.] **Добривоје Михаиловић, Ивана Ковачевић.** *Пословна комуникација и карактеристике запослених менаџера*. Факултет организационих наука Универзитета у Београду, Београд : 2008.
- [8.] **Добријевић, Гордана.** *Пословно комуницирање и преговарање*. Београд : Универзитет Сингидунум, 2017.
- [9.] *Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies*. **Hinner, M. B.** s.l. : Freiberg Working Papers, 2002.
- [10.] **O'Reilly, C. A.** *Annual Review of Psychology. Organizational behavior: Where we've been, where we're going*. 42, 1991, pp. 427-458.
- [11.] **Кордић, Б., Пајевић, Д.** *Опита психологија са социјалном психологијом*. Београд : Центар за примењену психологију, 2007.
- [12.] **Миливојевић, Татјана.** *Мотивација за рад - Теорије и стратегије*. Београд : ИП "Филип Вишњић" а.д. , 2009.
- [13.] **Ђорђевић Бољановић, Ј., Дражета, Л., Бабић, Л., Добријевић, Г.** *Развој каријере и пословних вештина*. Београд : Универзитет Сингидунум, 2013.
- [14.] **Дунђеровић, Р.** *Основи психологије менаџмента*. Нови Сад : Цеком, 2007. pp. 87-121.
- [15.] **Рот, Никола.** *Основи социјалне психологије*. Београд : Завод за уџбенике, 1972.

- [16.] **Машић, Б.** *Менаџмент*. Београд : с.п., 2010.
- [17.] **Черовић, С.** *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*. Београд : с.п., 2013.
- [18.] **Гоца Б. Јовановић, Славко А. Божиловић.** *Мотивација и политика управљања људским ресурсима у организацији*. Универзитет "Унион - Никола Тесла", Београд : 2017.
- [19.] **С., Вукотић.** *Интернационални менаџмент људских ресурса у градитељству*. Београд : Универзитет Унион, Факултет за градитељски менаџмент, 2009.
- [20.] **Јумбрек, И., Пенић, И.** *Управљање људским потенцијалима у предузећима - људски фактор, мотивација запосленика као најбитнији чимбеници успјешности пословања подuzeћа*. Свеучилиште Ријека, Правни факултет, Ријека : 2008.
- [21.] **Бабић, Л.** *Управљање едукацијом у организацији*. Београд : Универзитет Сингидунум, 2009.
- [22.] **Пајевић, Д.** *Психологија рада*. Београд : Либер, 2006.
- [23.] **Ryan, R. M., Deci, E. L.** Contemporary Educational Psychology. *Intrinsic and Extrinsic Motivations*. 25, 2000., pp. 54-67.
- [24.] **Kenneth, Thomas.** *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. San Francisco, CA : Berret-Koehler Publishers, 2000.
- [25.] **Stevens, C. K., Gist, M. E.** Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: WHat are the mechanisms? *Personnel Psychology*. 50, 1997., pp. 955-978.
- [26.] **Locke, E. A., Latham, G. P.** A theory of goal setting and task performance. *Englewood Cliffs*. 1990.
- [27.] **Dweck, C. S.** Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*. 41, 1986., pp. 1040-1048.
- [28.] *Follownlarged jobs-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of e.* **Campion, M. A., McClelland, C. L.** s.l. : Journal of Apllied Psychology, 1993., Vol. 78(3), pp. 339-351.
- [29.] **Heckman, J. R., Oldhman, G. R.** Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976., Vol. 16.
- [30.] *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s.* **Ambroce, M. L., Kulik, C. T.** s.l. : Journal of Management, 1999., Vol. 25(3).

[31.] *Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature.* **Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P.** s.l. : Journal of Applied Psychology, 2007., Vol. 92(5).

[32.] **Kelly, M. R.** New Process Technology, Job Design, and Work organization: A Contingency Model. *American Sociological Review.* 55, 1990., pp. 191-208.

[33.] *Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of need for Recovery, Well-Being, and Fatigue.* **Sonnentag, S., Zijlstra, F. R. H.** s.l. : Journal of Applied Psychology, Vol. 91.

[34.] **Машић, Б., Бабић, Л., Ђорђевић-Бољановић, Ј., Добријевић, Г., Веселиновић, С.** *Менаџмент: Принципи, Концепти и Процеси.* Београд : Универзитет Сингидунум, 2010.

[35.] **Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.** *Work Psychology.* 4th. London : Prentice Hall, 2005.

[36.] **Vroom, V. H.** *Work and motivation.* New York : Wiley, 1964.

[37.] **Eden, D.** Leadership expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organiyations. *Lidership-Quarterly.* 3(4), 1992., pp. 271-305.

[38.] **Wright, P. M.** A theoretical examination of the constraint validity of operationalizations of goal difficulty. *Human Resource Management Review.* 2, 1992., pp. 275-298.

[39.] **Dweck, C. S.** Motivational processes effecting learning. *American Psychologist.* 41, 1986., pp. 1040-1048.

[40.] **Maslow, A. H.** A theory od human motivation. *Psychological Review.* 50, 1943., pp. 370-396.

[41.] **Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W.** *Management: A Competency-based Approach.* s.l. : South-Western Thomson Learning, 2002.

[42.] **Herzberg, F. I., Mausner, B., Snyderman, B.** *The motivation to work.* 2nd, 1959.

[43.] **McClelland, D. C.** *The achieving society.* Princeton, NJ : Van Nostrand, 1961.

[44.] **Wright, M. P., Noe, A. R.** *Management of Organizations.* New York : McGraw-Hill, 1995.

[45.] **MCGregor, D. F.** *The Human Side of Enterprise.* New York : McGraw-Hill, 1960.

[46.] **Porter, L. W., Lowler, E. E.** *Managerial attitudes and performance.* Homewood IL : Dosey, 1968.

[47.] **Мартиновић, М., Танасковић, З.** *Менаџмент људских ресурса*. Ужице : s.n., 2014. р. 96.

[48.] **Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, С. Ж.** *Основе менаџмента људских ресурса*. Београд : Универзитет Сингидунум, 2011. рр. 203-204.

[49.] **Марко Данон, Немања Шормаз.** *Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2018. годину*. Београд : Министарство привреде Републике Србије, Сектор за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, 2020.

6. ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Изглед упитника: „Мотивација запослених у малим фирмама“ (Google forms)

Motivacija zaposlenih u malim firmama

Poštovani, pred Vama se nalazi upitnik sa pitanjima o poslovnoj komunikaciji i uticajnim faktorima za podizanje motivisanosti zaposlenih u malim firmama.
Molim Vas da pažljivo pročitate pitanja, i na njih odgovorite na dva ponuđena načina. Prvi način je izbor već ponuđenih odgovora. Drugi način je ocenjivanje varijabli ocenama od 1 do 4, pri čemu ocena 1 predstavlja najnižu vrednost, dok ocena 4 predstavlja najvišu vrednost.

*Ova anketa se sprovodi za potrebe studentskog istraživanja.

Iz padajućeg menija odaberite Vaš pol? *

1. Muški
2. Ženski

Starost? *

☐ do 25 godina

☐ 26-30 godina

☐ 31-38 godina

☐ 39-45 godina

☐ preko 45 godina

Nivo stečenog obrazovanja? *

- ☐ Osnovno obrazovanje
- ☐ Srednje obrazovanje
- ☐ Viša škola
- ☐ Osnovne studije
- ☐ Master studije
- ☐ Doktorske studije

Da li ste zaposleni u struci? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

Da li smatrate da ste adekvatno plaćeni srazmerno Vašem nivou obrazovanja? *

- ☐ Da
- ☐ Ne

Koje je Vaše radno mesto? *

- ☐ Generalni menadžer/Vlasnik
- ☐ Top menadžment
- ☐ Rukovodilac
- ☐ Izvršilac

Kako ocenjujete radnu atmosferu i međuljudske odnose u vašoj firmi? *

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kako ocenjujete komunikaciju između nadređenih i podređenih? *

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kako ocenjujete komunikaciju u Vašoj radnoj grupi? *

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Kako ocenjujete komunikaciju između Vaše i ostalih radnih grupa? *

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Ocenite mogućnost iskazivanja Vaših predloga i ideja nadređenima za poboljšanje poslovne organizacije. *

1	2	3	4
☐	☐	☐	☐

Obeležite najuticajnije faktore koji utiču na podizanje Vaše motivisanosti. *

- ☐ Rad u struci
- ☐ Veća mogućnost napredovanja na poslu
- ☐ Veća plata
- ☐ Više priznanja i nagrada za uspešno obavljanje posla
- ☐ Mogućnost iznošenja ideja i predloga nadređenima
- ☐ Veća mogućnost učestvovanja u odlučivanju
- ☐ Zadovoljavajuća raspodela nagrada prema uloženom radu
- ☐ Bolji uslovi rada
- ☐ Bolja organizacija rada
- ☐ Kreativniji, zanimljiviji i dinamičniji posao
- ☐ Autonomija u obavljanju posla
- ☐ Mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja
- ☐ Posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov
- ☐ Bolji međuljudski odnosi