

**UNIVERZITET ZA POSLOVNI INŽENJERING I MENADŽMENT BANJA LUKA
EKONOMSKI FAKULTET**

**Magistarski rad:
KLJUČNI ASPEKTI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U PREDUZEĆIMA BOSNE I
HERCEGOVINE**

Mentor: prof.dr Ilija Džombić

Banja Luka, novembar 2015.god.

Danijela Jkanović

„Pod moralnom i krivičnom odgovornošću izjavljujem da sam ja autor ovog rada, te da sam upoznata, da sam ukoliko se utvrdi da je rad plagijat, odgovorna za štetu pričinjenu Univerzitetu za poslovni inženjering i menadžment, kao i autoru originalnog rada“

SAŽETAK

Uvid u ulogu i značaj ljudskih resursa za uspješno poslovanje kompanije doprinosi tome da se ljudi percipiraju kao najznačajniji resurs kompanije. Čovjek je taj koji daje smisao organizaciji, jer bez ljudi organizacija ne bi mogla da postoji. Ako uzmemo u obzir da je čovjek misaono i svjesno biće koje ima sopstvene ciljeve i sopstveni život koji se odvija i van organizacije, dolazimo do zaključka da su ljudi znatno kompleksiniji resurs od ostalih resursa preduzeća.

Nerijetko se menadžeri pitaju, zašto neki ljudi rade mnogo i završavaju svoj posao korektno, osjećaju lojalnost prema kompaniji i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, dok drugi ljudi dođu na posao i odrade svoj fond sati jer moraju bez u konačnici vidljivih rezultata.

Uspješnost na radu podstiče zadovoljstvo radnika. U najvećoj mjeri zadovoljstvo radnika je podstaknuto direktnim i indirektnim odnosom menadžer – radnik.

Stvaranje zadovoljnog radnika nalazi se u vrlo zahtjevnoj sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Sprečavanje ili ublažavanje prijetećeg nezadovoljstva radnika postiže se pravilno odabranim motivacijskim tehnikama. Za koje tehnike će se menadžeri odlučiti, uveliko zavisi od samog radnika, njegovih dosadašnjih postignuća, ambicioznosti, osjećaja lojalnosti kompaniji koja se zasniva na povjerenju koje menadžer ima u njega, te svakako o potrebama svakog radnika individualno.

Ključne riječi: menadžer, morivacije, strategije motivacije, faktori motivacije.

ABSTRACT

An insight into the role and importance of human resources for the successful operation of the company contributes to the fact that people are perceived as the most important resource of the company. The man is the one who gives meaning to the organization, because without the people the organization could not exist. If we consider that the man is a thoughtful and conscious being who has his own goals and his own life that also takes place outside the organization, we come to the conclusion that people are much more complex resource from other resources of the company.

Managers are often wondering why some people work hard and complete their tasks correctly, they feel loyalty to the company and achieve results like to work for themselves, while others come to work and do their working hours because they have to without any visible results in the end.

The success at work encourages employee's satisfaction. To the maximum extent, employee's satisfaction is triggered by direct and indirect manager- worker relationship.

Creating a satisfied worker is in the very demanding field of motivation and its understanding, what is required of a good manager. Preventing or mitigating the imminent dissatisfaction of the worker is achieved by properly selected motivational techniques. Which techniques will managers choose largely depends on the worker, his or her previous achievements, ambition, sense of loyalty to the company, which is based on trust that the manager has in him or her, and certainly on the needs of each employee individually.

Keywords: manager, motivation, strategies of motivation, factors of motivation

SADRŽAJ

1.UVOD	1
<u>1.1.</u> Predmet i cilj istraživanja	1
<u>1.2.</u> Značaj i aktuelnost istraživanja	4
<u>1.3.</u> Metode istraživanja	5
<u>1.3.1.</u> Deskriptivna metoda.....	5
<u>1.3.2.</u> Metoda anketiranja	5
<u>1.3.3.</u> Statistička metoda.....	6
<u>1.4.</u> Uzorak istraživanja.....	6
<u>1.5.</u> Hipoteze	Error! Bookmark not defined.
<u>1.6.</u> Struktura rada	Error! Bookmark not defined.
<u>2.</u> TEORIJSKI ASPEKTI MOTIVACIJE	Error! Bookmark not defined.
<u>2.1.</u> MOTIVACIJA – karakteristike, uloga i značaj	Error! Bookmark not defined.
<u>3.</u> TEORIJE MOTIVACIJE.....	Error! Bookmark not defined.
<u>3.1.</u> Sadržajne teorije motivacije	15
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba	16
3.1.2. Teorija trostepene hijerarhije potreba ili ERG model	17
3.1.3. Teorija motivacije postignuća	18
3.1.4. Teorija motivacije Frederica Herzberga ili dvofaktorska teorija.....	19
3.1.5. Teorija motivacije uloga.....	Error! Bookmark not defined.
<u>3.2.</u> Procesne teorije motivacije	Error! Bookmark not defined.
3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni	Error! Bookmark not defined.
3.2.3. Integrativni procesni model motivacije	Error! Bookmark not defined.
<u>3.2.4.</u> Teorija postavljanja ciljeva.....	26

3.2.5. Teorija pojačanja	27
4. UPRAVLJANJE MOTIVIMA ZAPOSLENIH.....	28
4.1. Identifikacija motiva zaposlenih	28
5. STRATEGIJE MOTIVACIJE	Error! Bookmark not defined.
5.1. Materijalni (finansijski) instrumenti motivacije.....	Error! Bookmark not defined.
5.2. Nematerijalni (nefinansijski) instrumenti motivacije.....	37
5.3. Motivisanje menadžera	Error! Bookmark not defined.
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	Error! Bookmark not defined.
6.1. Izbor motiva prema polu	Error! Bookmark not defined.
6.2. Izbor motiva prema godinama starosti ispitanika	Error! Bookmark not defined.
6.3. Izbor motiva s obzirom na stručnu spremu ispitanika.....	45
6.4. Izbor motiva s obzirom na godine staža.....	48
6.5. Izbor motiva s obzirom na bračni status.....	49
6.6. Izbor motiva s obzirom na to da li ispitanik ima izdržavane članove porodice	Error! Bookmark not defined.
6.7. Izbor motiva s obzirom na visinu ličnog dohotka	Error! Bookmark not defined.
6.8. Rezultati istraživanja o motivaciji menadžera	Error! Bookmark not defined.
ZAKLJUČAK	Error! Bookmark not defined.
LITERATURA	65

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovog istraživanja je utvrđivanje značaja pojedinih motivacionih faktora na poslovno funkcionisanje svakog zaposlenog, a samim tim i organizacije u cjelini.

Primarni dio istraživanja posmatra ključne aspekte motivacije zaposlenih u proizvodnim i uslužnim preduzećima na teritoriji Bosne i Hercegovine.

Naime, inspirisani uvidom u zvanične ekonomske pokazatelje koji govore o niskom životnom standardu stanovnika Bosne i Hercegovine, nastojali smo provjeriti široko prihvaćenu pretpostavku po kojoj samo veća plata i druge materijalne kompenzacije motivišu zaposlene u sredinama nižeg ekonomsko-društvenog razvoja.

Tabela: 1. Registrovana nezaposlenost u Bosni i Hercegovini¹

Bosna i Hercegovina	2012. god. godišnji prosjek	2013. god. godišnji prosjek	mart 2014. god.
Registrovana nezaposlenost	542.742	553.591	552.588

Broj nezaposlenih lica u Bosni i Hercegovini je u blagom porastu i kreće se oko 44%. Isto tako, važno je naglasiti da se, u zavisnosti od korištene metodologije, procentualno posmatrano stopa nezaposlenosti razlikuje u pojedinim izvještajima koji se odnose na Bosnu i Hercegovinu.

Razlog je metodologija za izračun stope nezaposlenosti, prema Međunarodnoj organizaciji rada, tretira kategoriju „osobe stare 15+ godina“ koje žive u privatnom domaćinstvu kao radno neaktivno stanovništvo, i ova kategorija ne ulazi u ukupan broj nezaposlenih, odnosno radnu snagu (*u izvještajima koji su rađeni na bazi ove metodologije, procentualna stopa nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini je u 2013. godini bila 27,5%*).

Prema administrativnoj stopi (*podaci navedeni u tabeli 1*), ova kategorija stanovništva ulazi u ukupan broj nezaposlenih.

Tabela: 2. Registrovana zaposlenost u Bosni i Hercegovini²

Bosna i Hercegovina	2012. god. godišnji prosjek	2013. god. godišnji prosjek	mart 2014. god.
Registrovana zaposlenost	688.340	686.066	700.667

¹ Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Priopćenje, Registrirana nezaposlenost u martu 2013. god., Godina/Year: VIII, Sarajevo, 20.5.2014., Broj/Number: 3

² Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Priopćenje, Registrirana nezaposlenost u martu 2013. god., Godina/Year: VIII, Sarajevo, 20.5.2014., Broj/Number: 3

U martu 2014. godine, najviše radnika je zaposleno u sektoru prerađivačke industrije, i to 134.904 radnika. Drugi sektor po broju zaposlenih radnika je sektor trgovine na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikala, i to 122.222 radnika. Zajedno, ova dva sektora zapošljavaju 36,7% radno angažovanih lica. Istovremeno, u ovim sektorima prosjek plate je 577,5 KM ili samo 70% od prosječne isplaćene neto plate u Bosni i Hercegovini.

Tabela: 3. Registrovana isplaćena prosječna neto plata u Bosni i Hercegovini u KM³

Bosna i Hercegovina	2012. god. godišnji prosjek	2013. god. godišnji prosjek	mart 2014. god.
Registrovana zaposlenost	826	827	826

U martu 2014. godine, najniža isplaćena neto plata u Bosni i Hercegovini zabilježena je u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva u iznosu od 516 KM. U ovom sektoru, radni angažman u posmatranom periodu pronašlo je 31.612 radnika ili 4,5% od ukupnog broja zaposlenih radnika. U istom posmatranom periodu, najviša isplaćena neto plata u Bosni i Hercegovini zabilježena je u sektoru finansijskih djelatnosti i osiguranja u iznosu od 1.337 KM, koji je zapošljavao 16.395 radnika ili 2,33% od ukupnog broja zaposlenih radnika.

Sektori koji zapošljavaju najveći broj radnika (*sektor trgovine na veliko i malo, popravak motornih vozila i motocikla, i prerađivačka industrija*) zabilježili su isplaćenu neto platu u iznosu od 578 KM (*sektor trgovine*) i 577 KM (*sektor prerađivačke industrije*).

Tabela: 4. Odnos Sindikalne potrošačke korpe⁴ i prosječne isplaćene neto plate u KM

Republika Srpska	2012. god. godišnji prosjek	2013. god. godišnji prosjek	mart 2014. god.
Sindikalna potrošačka korpa ⁵	1814,24	1824,11	1846,13
Prosječna isplaćena neto plata ⁶	818	808	815

Komparirajući odnos sindikalne potrošačke korpe i prosječne isplaćene neto plate u Republici Srpskoj, zaključujemo da je potrebno za zadovoljenje potreba iz sindikalne potrošačke korpe izdvojiti i više od dvije prosječne isplaćene neto plate.

U istraživanju podataka potrebnih za kvalitetnu izradu ovog rada, nisu pronađeni podaci koji govore o sindikalnoj potrošačkoj korpi u Bosni i Hercegovini.

Na osnovu prethodno prezentovanih podataka i usklađenosti potrošakih cijena na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine, pretpostavka je da je iznos sindikalne potrošačke korpe u

³ Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Priopćenje, Registrirana nezaposlenost u martu 2013. god., Godina/Year: VIII, Sarajevo, 20.5.2014., Broj/Number: 3

⁴ Strukturu sindikalne potrošačke korpe čini: prehrana, stanovanje i komunalne usluge, tekuće održavanje domaćinstva, odjeća i obuća, higijena i njega zdravlja, prevoz, obrazovanje i kultura.

⁵ Podaci preuzeti sa sajta Saveza sindikata Republike Srpske, www.savezsindikatars.org

⁶ Podaci Republičkog zavod za statsitiku Republike Srpske

Republici Srpskoj približno isti iznosu sindikalne potrošačke korpe u Federaciji Bosne i Hercegovine i Brčko Distrikta.

Posmatrajući prosječnu isplaćenu neto platu u Bosni i Hercegovini u martu 2014. godine, iznos potrošačke korpe iz tabele 4. i isplaćene neto plate po sektorima sa brojem zaposlenih u istom periodu⁷, dolazimo do podatka da 404.469 zaposlenih radnika u Bosni i Hercegovini ili 57,7% imaju manju neto platu od prosječne isplaćene neto plate u Bosni i Hercegovini.

U istom analiziranom periodu, 171.845 zaposlenih radnika ili 24,5% primilo je neto platu u iznosu većem od 1.000 KM (*najviša isplaćena neto plata zabilježena je u sektoru finansijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja (zaposleno 2,33% radnika) u iznosu od 1.337 KM*). Od ovog broja zaposlenih radnika, radni angažman u javnim ustanovama finansiranim iz budžeta imalo je 121.783 radnika ili 70,8% radnika koji imaju primanja veća od 1.000 KM.

Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine u 2012. godini u Bosni i Hercegovini je poslovalo 179 preduzeća koja su se klasifikovala kao „velika“ (*zapošljavaju 250 i više radnika*). Od tog broja, 64,3% obavljalo je industrijske djelatnosti koje bilježe manje iznose isplaćene mjesečne neto plate, a u njima je radilo 45,6% zaposlenih u preduzećima iz ovog područja djelatnosti. U značajnom broju preduzeća, država je većinski vlasnik. U takvim slučajevima socijalni faktor postaje izrazito naglašen, čak i kada se radi o preduzećima sa slabijim ili izuzetno lošim rezultatima poslovanja. U ovakvim preduzećima, sa izraženim socijalnim faktorom ne dolazi često do povećanja ili smanjenja plate, ali ne dolazi ni do smanjenja broja zaposlenih. Isto tako, u ovakvim preduzećima pretpostavlja se, da se zanemaruju motivacione aktivnosti i isticanje rada pojedinca. Često se dešava da dolazi do povećanja broja zaposlenih radnika i pored evidentnog većeg broja zaposlenih radnika⁸.

Podaci iz prethodnih tabela potvrđuju pretpostavku, da je standard stanovnika u Bosni i Hercegovini na izuzetno niskom nivou. U prilog ovoj tvrdnji govori i činjenica da oko 530.000 zaposlenih radnika ili 75,5 % njih ima mjesečna neto primanja do 1.000 KM, što je često nedovoljno i za zadovoljenje osnovnih životnih potreba.

Fokus našeg interesovanja stavljen je i na značaj koji vlasnici kapitala daju motivisanju menadžera, a samim tim i ostalih zaposlenih u radnoj organizaciji.

Primarni cilj istraživanja je utvrditi koji su dominantni podsticajni motivi za rad zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Cilj je, takođe, utvrditi koji socio – demografski faktori utiču na ključne motive zaposlenih kao i koliko je osmišljena i na koji način zastupljena sistematska motivacija zaposlenih u ukupnim aktivnostima menadžmenta u preduzećima u Bosni i Hercegovini.

Naučni značaj ovog istraživanja ogleda se u obogaćivanju postojećih teorijskih znanja o problemu motivacije zaposlenih i njenom udjelu u ukupnom postignuću preduzeća.

S obzirom da istraživanja koja se bave motivacijom menadžera, odnosno pitanjem koliko vlasnici kapitala poznaju značaj motivacije zaposlenih, nisu u dovoljnoj mjeri zastupljena,

⁷ Podaci Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine, Priopćenje, Registrirana nezaposlenost u martu 2013. god., Godina/Year: VIII, Sarajevo, 20.5.2014., Broj/Number: 3

⁸ Godišnji izvještaj Centralne banke BiH za 2013. godinu, opi.cit.str.20

naučni doprinos ovog rada je i u tome da se primjenom naučno verifikovanih metoda dođe do rezultata koji će obogatiti teorijsko znanje novim činjenicama značajnim za upravljanje motivacionim procesima unutar preduzeća.

Praktični i društveni značaj ovog istraživanja ogleda se u naglašavanju značaja i potrebe sprovođenja motivacionih aktivnosti menadžmenta preduzeća u Bosni i Hercegovini sa ciljem unapređenja poslovanja radne organizacije.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

U današnjim uslovima poslovanja svoje mjesto na tržištu roba i usluga mogu pronaći radne organizacije koje imaju visok stepen konkurentnosti proizvoda ili usluge. Konkurentnost proizvoda ili usluge je posljedica izrazito visokog nivoa produktivnosti rada, inovativnosti i inventivnosti zaposlenih i efikasnosti rada organizacije.

Analizirajući poslovne rezultate radnih organizacija u Bosni i Hercegovini, primjećuje se mali broj izrazito uspješnih organizacija. Isto tako, veoma mali broj radnih organizacija konkurentan je u današnjim uslovima poslovanja kompanijama koje dolaze iz područja van granica Bosne i Hercegovine.

U prethodnom periodu mnogo je sprovedenih diskusija, istraživanja i analiza koje su se bavile konkurentnošću radnih organizacija. Istovremeno, u svim tim analizama uočava se zanemarljiv osvrt na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u organizacijama.

Stoga, istraživanje koje je pred nama ima za cilj da pokaže koliko su radnici (*kompletan tim od najnižeg do najvišeg nivoa zaposlenih*) motivisani za veće postignuće u trenutku kada oko dvije trećine zaposlenih radnika imaju mjesečno neto primanje ispod prosječne neto isplaćene plate u Bosni i Hercegovini. Takođe, istraživanje ima za cilj i da pokaže koliko vlasnici kapitala prepoznaju motivacione aktivnosti kao jedan od ključnih faktora za poboljšanje poslovnog rezultata, ali i zadovoljstva zaposlenih što je jedan od preduslova za ukupno visoko postignuće radne organizacije.

1.3. Metode istraživanja

1.3.1. Deskriptivna metoda

Deskriptivna metoda korištena je za prezentaciju podataka, njihovu interpretaciju, empirijsko potvrđivanje veza i odnosa, te izvođenje zaključaka u raznim pravcima o bitnim obilježjima opisanih činjenica i procesa uključujući i ukazivanje na način kako bi se na osnovu tih rezultata mogli unaprijediti ukupni rezultati preduzeća i povećati zadovoljstvo zaposlenih.

1.3.2. Metoda anketiranja

Metoda anketiranja korištena je za prikupljanje i obradu podataka, informacija, stavova i mišljenja ispitanika o predmetu istraživanja putem anketnog upitnika.

Za potrebe ovog istraživanja konstruisana su tri anketna upitnika kako bi podaci koji se prikupljaju od ispitanika bili što relevantniji i pouzdaniji.

Upitnik opšte motivacije zaposlenih sastoji se od uvoda, uputstva, dijela koji se odnosi na socio - demografske podatke zaposlenih i 36 stavki (*pitanja*) zatvorenog tipa koje se odnose na faktore motivacije u radnoj organizaciji. Stavke su prema logičkom rasporedu svrstane u šest kategorija:

- Direktne materijalne stimulacije (*Ms*) – redovna isplata ličnog dohotka, visina ličnog dohotka, novčana stimulacija za dobro obavljen posao, mogućnost zarade dodatnim angažmanom u postojećoj instituciji, učešće zaposlenih u dobiti, mogućnost učešća zaposlenih u vlasništvu i životno osiguranje;
- Indirektne materijalne stimulacije (*Ims*) – stipendije za stručno usavršavanje, stipendije za školovanje djece zaposlenih, plaćeno učenje stranih jezika, plaćeni troškovi informatičke obuke, plaćena rekreacija i obezbijeđen topli obrok;
- Motivi radnog mjesta (*Mrm*) – dobri radni uslovi, rad bez velikog stresa, fleksibilno radon vrijeme, rad isključivo radnim danima, adekvatna raspodjela radnih mjesta, ugled i status u preduzeću, mogućnost napredovanja, zanimljiv i kreativan posao i autonomija pri radu;
- Stabilno preduzeće (*Sp*) – sigurnost posla, stabilnost preduzeća i informisanost o strategiji razvoja preduzeća;
- Stil upravljanja (*Su*) – mogućnost učestvovanja u donošenju odluka, povratna informacija o ostvarenim rezultatima, javno priznanje za dobro obavljen posao, individualna kritika za neblagovremeno obavljen posao, nagrađivanje zaposlenih zasnovano na ocjenjivanju radne uspješnosti, jasno postavljeni ciljevi i učešće zaposlenih u postavljanju ciljeva;
- Radna klima (*Rk*) – prijatna radna sredina, dobri međuljudski odnosi, neformalna kolektivna druženja i pomoć pri rješavanju ličnih problema.

Za stepenovanje slaganja ispitanika sa tvrdnjama - pitanjima korišteni su odgovori intenziteta: *uopšte nije bitno, nije bitno, i jeste i nije bitno, bitno je, veoma je bitno.*

Upitnik percepcije zaposlenih o motivacionim aktivnostima menadžmenta se sastoji od uputstva i petnaest tvrdnji – pitanja koja se odnose na percepciju zaposlenih o motivacionim aktivnostima u konkretnoj radnoj organizaciji. Stepene slaganja sa ovim tvrdnjama ispitanici biraju na petostepenoj skali intenziteta: *uopšte se ne slažem, ne slažem se, i slažem se i ne slažem se, slažem se, u potpunosti se slažem.*

Upitnik motivacije menadžera sastoji se od uputstva i šest tvrdnji – pitanja zatvorenog tipa koja se odnose na to koliko su menadžeri motivisani da sprovede aktivnosti motivisanja zaposlenih.

1.3.3. Statistička metoda

Statistička metoda korištena je za obradu i analizu podataka dobijenih putem upitnika, predstavljanje i klasifikaciju podataka, izračunavanje statističkih pokazatelja i učestalosti, izračunavanje odnosa pojedinih varijabli koje su predmet istraživanja, interpretaciju podataka i izvođenje zaključaka.

1.4. Uzorak istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja korišten je stratifikovani slučajni uzorak, s obzirom da se radi o heterogenoj populaciji ispitanika u pogledu socio - demografskih varijabli (*pol, godine staža, godine starosti, visina ličnog dohotka i sl.*). Ispitanici su metodom slučajnog uzorka odabrani iz ukupno 34 radne organizacije sa teritorije Bosne i Hercegovine. Same radne organizacije su izabrane metodom slučajnog uzorka iz ukupnog broja radnih organizacija koje se bave konkretnom djelatnošću (*proizvodnja, trgovina, obrazovanje, osiguranje, finansijsko poslovanje, turističke usluge*).

U istraživanju je učestvovalo 298 zaposlenih i 106 menadžera, od čega su 34 top menadžera i 72 menadžera srednjeg nivoa. Struktura ispitanika, s obzirom na varijable: pol, godine starosti, godine staža, bračni status, stručna sprema, visina ličnog dohotka, visina porodičnih primanja, detaljno je predstavljena kroz tabelarne i grafičke prikaze.

Tabela 5.: *Struktura ispitanika prema polu*

Pol	%
Ženski	48 %
Muški	52%

Grafikon 1.: *Struktura ispitanika prema polu*



Tabela 6.: *Struktura ispitanika prema godinama starosti*

Godine starosti	%
22 – 32	32,30
33 – 43	38,83
44 – 54	22,33
55 i više	6,52

Grafikon 2.: *Struktura ispitanika prema godinama starosti*

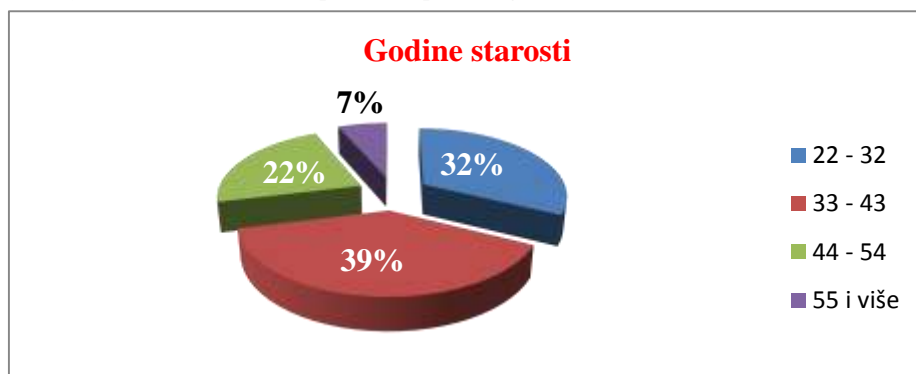


Tabela 7.: *Struktura ispitanika prema vrsti stručne sprema*

Stručna sprema	%
Osnovna škola	0.67
Srednja stručna sprema	39.52
Viša stručna sprema	6.75
Visoka stručna sprema	47.63
Magistri	5.40

Grafikon 3.: *Struktura ispitanika prema vrsti stručne spreme*

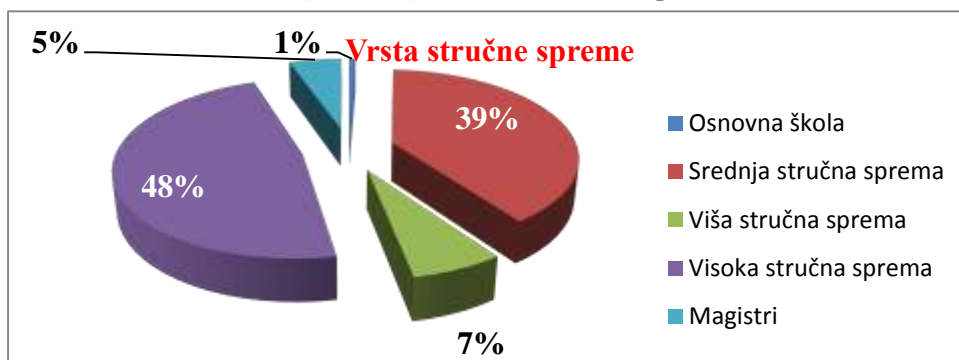


Tabela 8.: *Struktura ispitanika prema godinama staža*

Godine staža	%
do 5 godina	23,82
6 – 10	26,84
11 – 20	27,18
21 i više	22,00

Grafikon 4.: *Struktura ispitanika prema godinama staža*

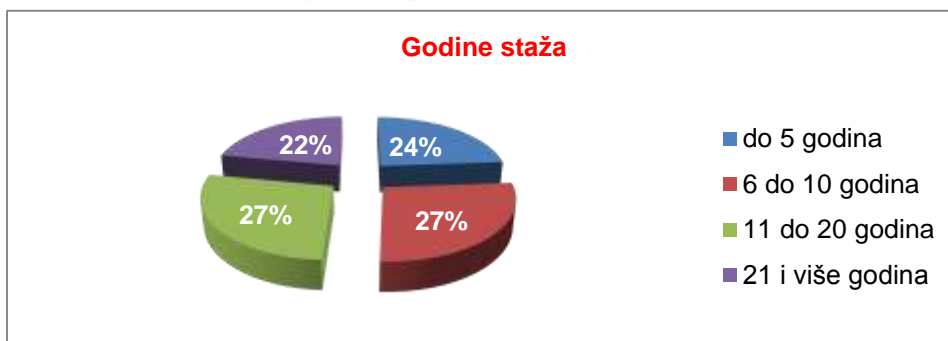


Tabela 9.: *Struktura ispitanika s obzirom na bračni status*

Godine staža	%
vjenčani	67,40
nevjenčani	32,60

Grafikon 5.: *Struktura ispitanika s obzirom na bračni status*

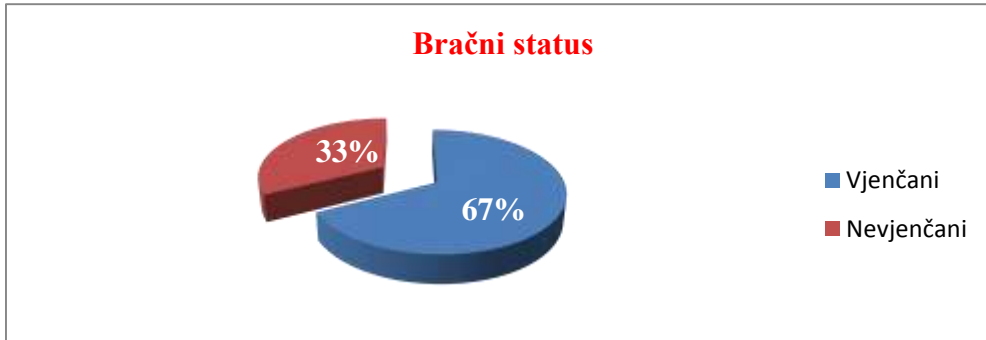


Tabela 10.: *Struktura ispitanika s obzirom na visinu ličnog dohotka*

Visina ličnih primanja	%
do 500 KM	14,42
od 501 – 1000 KM	47,65
1001 – 2000 KM	35,90
2001 – 3000 KM	1,67
3001 KM i više	0,33

Grafikon 6.: *Struktura ispitanika s obzirom na visinu ličnog dohotka*

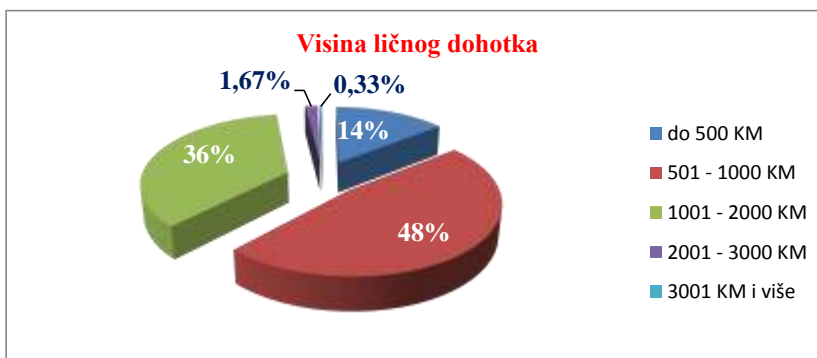
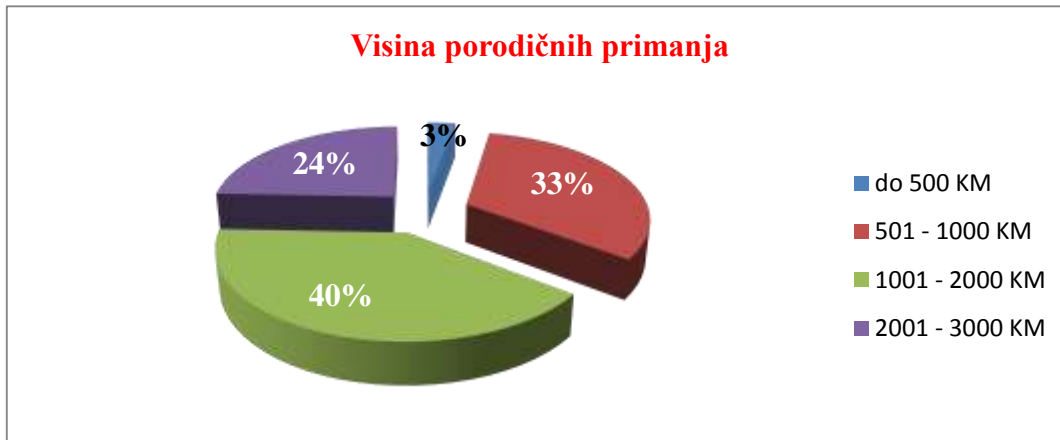


Tabela 11.: Struktura ispitanika s obzirom na visinu porodičnih primanja

Visina porodičnih primanja	%
do 500 KM	2,78
od 501 – 1000 KM	31,20
1001 – 2000 KM	38,67
2001 – 3000 KM	23,42
3001 KM i više	3,48

Grafikon 7.: Struktura ispitanika prema visini porodičnih primanja



1.5. Hipoteze

Shodno teorijskom razmatranju, te utvrđenom predmetu i definisanom cilju istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

- Postoje razlike u izboru motiva zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini s obzirom na socio – demografske faktore (*pol, godine starosti, godine staža, bračni status, vrstu stručne spreme, visinu prihoda i sl.*).
- Dominantni faktori motivacije zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini su motivi iz kategorije direktne materijalne stimulacije.
- Menadžment preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine se ne bavi u dovoljnoj mjeri motivacijom zaposlenih.
- Vlasnici kapitala nedovoljno motivišu menadžere na veće postignuće i sprovođenje procesa motivacije.

1.6. Struktura rada

Magistarski rad pod navedenim naslovom predstavlja sintezu uvoda, radnog dijela koji je podijeljen na četiri segmenta, prikaza i analize rezultata sprovedenog istraživanja, zaključka, opisa strukture rada, prikaza korištene literature, popisa grafikona, popisa tabela i priloga.

U uvodnom dijelu rada predstavljen je predmet i cilj istraživanja, objašnjeni su značaj i aktuelnost istraživanja, opisana je metodologija i uzorak istraživanja i postavljene su hipoteze istraživanja.

Drugi dio rada sastoji se iz četiri segmenta kroz koje je predstavljen teorijski pogled na motivaciju i njen uticaj na zadovoljstvo i efikasnost zaposlenih. U ovom dijelu su definisana opšta shvatanja motivacije, predstavljene su teorije koje pokušavaju identifikovati one faktore koji doprinose većoj predanosti zaposlenika, kao i značaj i strategije motivacije u radnoj organizaciji.

Glavni dio rada odnosi se na prikaz i analizu rezultata sprovedenog istraživanja u radnim organizacijama u preduzećima u Bosni i Hercegovini.

Završni dio rada predstavlja zaključak sa preporukama izvedenim na osnovu dobijenih rezultata istraživanja.

2. TEORIJSKI ASPEKTI MOTIVACIJE

2.1. *MOTIVACIJA – karakteristike, uloga i značaj*

Motivacija kao psihička funkcija usko je povezana sa ponašanjem ljudi, a samim tim i sa radom i radnom organizacijom. Pojam motivacije nerazdvojno je vezan za pojam menadžmenta.

Menadžment kao vještina vođenja poslova pomoću ljudi u velikoj mjeri uključuje i proces motivacije i motivisanja. Od menadžera se očekuje da u procesu vođenja poslova utiče na zaposlene kako bi poslovanje radne organizacije bilo što uspješnije. Jedna od komponenti uticaja je i motivacija.

Motivacija zaposlenih predstavlja aktivnosti menadžmenta kojima se podstiču zaposleni da svoje zadatke na radnom mjestu obavljaju sa više efikasnosti i više zadovoljstva. Animiranje zaposlenih vrši se u svim radnim organizacijama i u svim periodima njihovog rada. Zadatak menadžmenta organizacije je da kontinuirano podstiče zaposlene na bolju saradnju, veće angažovanje i zalaganje na radu. U okviru motivacionih aktivnosti, menadžment treba da utiče na zaposlene da daju svoj maksimalni doprinos u ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva. Zadatak menadžmenta je da kreira i sprovodi takve motivacione programe koji će obezbijediti zadovoljstvo zaposlenih kao i osjećaj sigurnosti i pripadnosti radnoj organizaciji.

Sprovodeći motivacione aktivnosti u organizaciji, menadžeri utiču na formiranje poželjnog ponašanja zaposlenih. Takvo ponašanje vodi efikasnom ostvarivanju ciljeva organizacije, ali i ciljeva i potreba zaposlenih. Da bi zaposleni bili motivisani potrebno je integrisati ciljeve organizacije i zaposlenog radnika. Ciljevi moraju biti usklađeni, a aktivnosti sinhronizovane tako da ostvarivanje jednih dovodi do ostvarivanja drugih ciljeva.

Razumijevanje motivacije je važan faktor za razumijevanje ponašanja zaposlenih u organizacijama i predviđanje rezultata menadžerskih akcija. Da bi mogli uticati na ponašanje zaposlenih, menadžeri moraju biti dobri poznavaoци uzroka ljudskog ponašanja, kao i tehnika i strategija za željeno usmjeravanje ponašanja svojih zaposlenih ka ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Motivacija daje odgovor na pitanje zašto se neka osoba ponaša na određen način i koji su to faktori koji organizuju, usmjeravaju i održavaju ljudsko ponašanje.

Šta uzrokuje ljudsko ponašanje?

U različitim životnim, ali i radnim situacijama, svakodnevno smo u prilici da uočavamo kako se ljudi ponašaju, ali često ne možemo da vidimo uzroke koji su u osnovi takvog ponašanja.

U radnoj situaciji menadžer je često u poziciji da posmatra zaposlene koji ulažu priličan ili nikakav napor i istrajnost, ali sami uzroci takvog ponašanja nisu toliko očigledni i ostaju neopaženi.

Upravo ti procesi, procesi koji uzrokuju ili podstiču ljudsko ponašanje, koji mu daju energiju i smjer i određuju njegovo trajanje nazivaju se motivacioni procesi.

Može se reći, da su intenzitet, smjer i upornost tri ključna elementa definicije motivacije.

Intenzitet pokazuje koliko neka osoba ulaže napora i koliko se trudi prilikom obavljanja svoje aktivnosti. Kako bi intenzitet doveo do određenog rezultata, potrebno je da djelovanje pojedinca bude *usmjeren* na način da se, kada je u pitanju organizacijsko djelovanje, usmjeri u pravcu i na način koji je koristan za organizaciju. *Upornost* je mjera koliko dugo neka osoba može da održi svoja nastojanja. Ako su ljudi motivisani, tada će oni ostati na zadatku onoliko dugo koliko je potrebno za ostvarenje organizacijskog cilja.

Motivacioni procesi mogu da proizilaze iz energije unutar pojedinca ili iz okoline.

Motivi su unutrašnji doživljaji – potrebe, kognicije i emocije koji energiziraju tendenciju približavanja ili izbjegavanja određene osobe da se uključi u neku aktivnost.

Vanjski događaji su podsticaji koji dolaze iz okoline i koji privlače ili odbijaju osobu da se uključi u određeni tok događaja ili u neku aktivnost.

Slika 1. Hijerarhija četiri izvora motivacije⁹



Potrebe su stanja unutar osobe koja su ključna i nužna za održavanje života i unapređenje rasta, razvoja i dobrobiti osobe. Glad i žeđ su primjeri dvaju bioloških potreba koje

⁹ Reeve Johnmarshal, „Razumijevanje motivacije i emocija“, 2010., Zagreb: Naklada Slap, cit.6.str

proizilaze iz zahtjeva organizma za hranom i vodom. Hrana i voda su ključne i neophodne za biološko održanje, opšte zadovoljstvo i rast. Pripadanje je, npr. psihološka potreba nastala zbog težnje za bliskim i toplim interpersonalnim odnosima. Ove potrebe su ključne za održavanje psihološkog života kao i za dobrobit, rast i razvoj osobe.

Kognicije se odnose na mentalne fenomene kao što su vjerovanja, očekivanja i pojam o sebi. Kognitivni izvori motivacije proizilaze iz načina razmišljanja neke osobe. Izvori motivacije u ovom slučaju su ciljevi, planovi i očekivanja.

Emocije su kratkotrajni, subjektivno – fiziološki fenomeni koji omogućavaju reakcije prilagođavanja na važne događaje u našem životu. Na primjer, sviđanje stvara motivacijsku tendenciju približavanja objektu na koji se emocija odnosi, dok nesviđanje stvara tendenciju da se taj objekt izbjegne.

Vanjski događaji su podsticaji iz okoline, situacije koje imaju sposobnost da energiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje. Na primjer, novac kao podsticaj ponuđen da se izvrši neka aktivnost često pokreće energiju usmjeravanja ponašanja ka realizaciji određene aktivnosti. U ovom slučaju podsticaji prethode ponašanju i usmjeravaju ga.

O tome da li je neka osoba motivisana za određenu aktivnost, odnosno koliki je intenzitet i kakav je kvalitet njene motivacije možemo zaključivati na tri načina:

1. *posmatranjem ponašanja osobe*, na primjer, da bismo zaključili da li je neko gladan, posmatramo da li će jesti brže, žustrije žvakati nego obično, hoće li tokom razgovora spominjati hranu ili zanemariti pravila lijepog ponašanja u prilici za jelo i slično;
2. *na osnovu prethodnih uslova* za koje se zna da pobuđuju određena motivaciona stanja, npr objektivna poruka o efikasnosti vodi ka osjećaju kompetentnosti, deprivacija od hrane vodi ka gladi i motivu da se ta potreba zadovolji.
3. *na osnovu iskaza osobe* dobijenih putem različitih instrumenata, najčešće upitnika.

Postoji sedam pokazatelja ponašanja koji izražavaju postojanje, intenzitet i kvalitet motivacije¹⁰.

1. Napor – količina truda ili nastojanja uloženog u izvršavanje nekog zadatka.
2. Latencija – vrijeme proteklo od izlaganja podražajnom događaju do odgovora osobe na taj događaj.
3. Istrajnost – vrijeme proteklo od početka do prekida reakcije.
4. Izbor – pri izboru između dva ili više mogućih smjerova ponašanja pokazivanje preferencije za jedan smjer akcije u odnosu na ostale.
5. Vjerovatnost odgovora – broj (*postotak*) slučajeva kada se pojavila, određena prema cilju, usmjerena reakcija u odnosu na broj različitih prilika za pojavljivanje ponašanja.

¹⁰ Reeve Johnmarshal, „Razumijevanje motivacije i emocija“, 2010., Zagreb: Naklada Slap, cit.9.str

6. Facijalna ekspresija – pokreti lica.
7. Tjelesna ekspresija – stav tijela, pokreti ruku, nogu i slično.

Motivacija nije statično stanje niti se može posmatrati izolovano od cjelokupne ličnosti. Ona je dinamičan proces koji se stalno mijenja, raste ili slabi. Takođe, ljudi u svakom trenutku imaju mnoštvo različitih motiva. Posjedovanje mnoštva motiva je važno jer daju mogućnost prilagođavanja okolnostima i situaciji u kojoj se pojedinac nađe. Uglavnom je, u svakoj situaciji, jedan motiv najjači i prikladan za tu situaciju dok su drugi motivi relativno podređeni. Najsnažniji motiv uglavnom ima najveći uticaj na ponašanje, ali promjenom okolnosti bilo koji drugi podređeni motiv može postati dominantan i uticati na smjer i ponašanje koje je u toku.

Motivisanje zaposlenih smatra se najkompleksnijom i najosjetljivijom funkcijom upravljanja kadrovskim potencijalima jer su upravo motivi zaposlenika jedan od presudnih faktora koji kreira njihovo ponašanje. Stoga, procesom motivacije treba obezbijediti da se zaposleni ponašaju i rade na način kojim se obezbjeđuje puno ostvarivanje organizacijskih ciljeva i interesa. Menadžeri pri tome moraju voditi računa o tome da motivi i motivacija zaposlenih nisu visoko homogenog karaktera. Zaposleni u jednoj radnoj organizaciji se po motivima međusobno više ili manje razlikuju.

Postoje različite tehnike i instrumenti kao i različite strategije koje su na raspolaganju menadžerima kako bi motivacija zaposlenih bila na onom nivou koji je potreban da bi organizacijski ciljevi bili ostvareni.

Da bi kreirali efikasnu strategiju sprovođenja motivacionih aktivnosti, menadžeri moraju biti dobri poznavaoци opšte prihvaćenih teorija motivacije, dobri poznavaoци karakteristika svojih zaposlenika, ali i karakteristika posla koji njihovi zaposlenici obavljaju.

3. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije možemo razmatrati svrstavajući ih u sljedeće kategorije:

- sadržajne teorije motivacije;
- procesne teorije motivacije.

3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije identifikuju i razvrstavaju potrebe koje stimulišu ljude na preduzimanje određenih aktivnosti. Više su usmjerene na faktore koji utiču na ponašanje, a manje na sam proces. Koncept potreba je ključ objašnjenja ovih teorija.

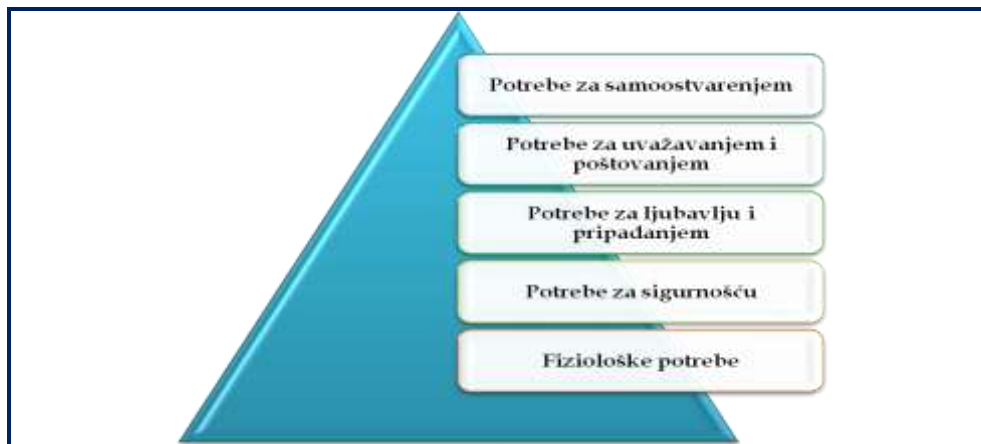
3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Tvorac teorije hijerarhije potreba je Abraham Maslow. Ova teorija je imala najveći uticaj na istraživanje ponašanja ljudi u organizaciji.

Teorija hijerarhije potreba teži da bude cjelovita teorija ljudske motivacije u kojoj je motivacija za rad samo jedan, značajan segment, ali o kojoj spoznaje treba crpiti iz ukupnosti spoznaja o ljudskoj motivaciji¹¹.

Maslow je model teorije hijerarhije potreba razradio kroz pet kategorija ljudskih potreba organizovanih kroz hijerarhijsku strukturu.

Slika 2.: Maslowljeva ljestvica potreba



Maslowljev hijerarhijski niz možemo podijeliti u dvije grupe:

- potrebe nižeg reda u koje spadaju fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću;
- potrebe višeg reda u koje spadaju potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za uvažavanjem i poštovanjem i potrebe za samoostvarenjem.

Fiziološke potrebe su potrebe za hranom, pićem, odjećom i stanovanjem. Karakteristika fizioloških potreba je da su one toliko dominantne, da dok se one ne zadovolje, neće doći do zadovoljenja ostalih potreba koje su više na Maslowljevoj hijerarhijskoj ljestvici.

Potrebe za sigurnošću su potrebe koje se zadovoljavaju kroz sigurnost na poslu, u porodici i društvu.

Potrebe za ljubavlju i pripadanjem su sociološke potrebe koje se manifestuju kroz potrebu druženja, pripadanja grupi, potrebu za ljubavlju i pažnjom.

¹¹ Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, 1999., Zagreb: Golden marketing, cit. 560.str.

Potrebe za uvažavanjem i poštovanjem su potrebe koje uključuju potrebe samopoštovanja, uvažavanja, priznanja sposobnosti i stručnosti od strane drugih osoba, potrebe za autonomijom i osiguranjem socijalnog statusa.

Potrebe za samoostvarenjem su potrebe za razvojem vlastitih potencijala. Odnose se na potvrđivanje svih čovjekovih sposobnosti.

Tri najniža nivoa potreba Maslovljewe hijerarhijske ljestvice su potrebe nedostataka. Prema Maslowu, ako ove potrebe nisu zadovoljene, pojedinac će se razvijati u fizički i psihički nezdravu osobu.

3.1.2. Teorija trostepene hijerarhije potreba ili ERG model

Teoriju trostepene hijerarhije ili ERG model definisao je Klejton Elderfer (*Clajton Alderfer*). Ovaj model predstavlja složeniji pogled i alternativu Maslovljewoj teoriji hijerarhijske potreba. Za razliku od Maslovljeve teorije o postojanju pet grupa potreba, prema ovom modelu ljudske potrebe su razvrstane u tri kategorije potreba:

- potrebe egzistencije;
- potrebe povezanosti;
- potrebe rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe (*Existence – E potrebe*) obuhvataju materijalne i fiziološke želje koje se zadovoljavaju kroz platu, dodatne beneficije, uslove rada i sl.

Potrebe povezanosti (*Relatedness – R potrebe*) su socijalne potrebe koje uključuju sve faktore koji su u vezi sa osobama važnim za pojedinaca (*porodica, saradnici, prijatelji, pretpostavljeni, i sl*). Odnose se na uspostavljanje dobrih odnosa sa drugim ljudima.

Potrebe rasta i razvoja (*Growth – G potrebe*) su potrebe koje se odnose na kreativno i produktivno djelovanje pojedinca na sebe i okolinu. Zadovoljavaju se u rješavanju problema koji podstiču pojedinca da u potpunosti koristi svoj potencijal, znanje i kreativnost, uz stalno razvijanje svojih potencijala. Rezultat njihovog zadovoljenja je osjećaj ispunjenosti i važnosti. Potrebe rasta i razvoja uključuju interakciju pojedinca i okoline razvijajući one mogućnosti i sposobnosti koje su za pojedinca najvažnije. Potrebe rasta i razvoja inteziviraju se sa njihovim zadovoljenjem. Što se osoba više razvija, time njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, ima manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti, manje želi i svoje želje preusmjerava u drugom pravcu.

Za Elderferovu teoriju karakteristično je i neslaganje sa Maslovom u pitanju napredovanja po hijerarhiji zadovoljenja potreba. Pored procesa zadovoljenja – napredovanje, moguće je da se odvija i proces frustracije – regresija. Zadovoljenje potrebe utiče na dalje ponašanje pojedinca ali može i da intenzivira razvoj potrebe po principu mehanizma

zadovoljenje – progresija. Ako nije zadovoljena potreba višeg reda, javlja se frustracija koja vodi ka vraćanju na ponovno zadovoljenje potreba nižeg nivoa.

Sve potrebe djeluju jedna na drugu po principima uzajamnog dvosmjernog djelovanja. Djelovanje potreba je simultano, a ne sukcesivno.

3.1.3. Teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća zasniva se na tri vrste potreba:

- potrebe za pripadanjem,
- potrebe postignuća;
- potrebe za moći.

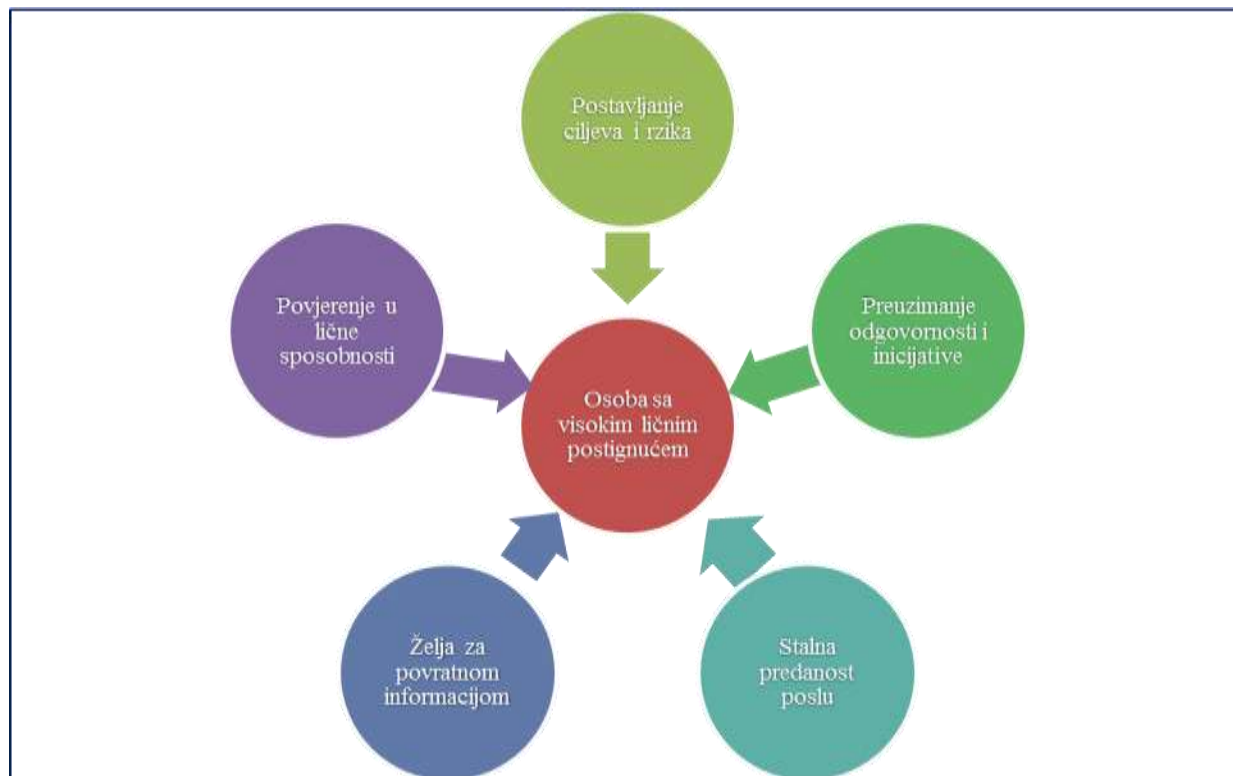
Osnovne karakteristike teorije motivacije postignuća su:

- usmjerena je na motivaciju za rad;
- radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva;
- potrebe i motivi su stečeni i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu;
- orijentisana je na intrinzičnu motivaciju.

Potreba za pripadanjem je potreba za bliskim međuljudskim odnosima. Osobe sa izraženim motivom pripdanosti teže da uspostavljaju i održavaju bliske lične odnose sa drugim ljudima zasnovane na visokom stepenu povjerenja i razumijevanja.

Potreba postignuća je težnja ka uspjehu i većim dostignućima u poredenju sa postojećim standardima.

Slika 3.: Uticaj potrebe postignuća na ponašanje



Potreba za moći je nastojanje da se utiče na druge ljude kako bi se oni ponašali na način suprotan njihovom dosadašnjem ponašanju. Osobe koje imaju izražene i snažne motive moći da utiču na druge ljude posjeduju emocionalnu privlačnost i preduzimaju aktivnosti kojima će uticati na ponašanje drugih ljudi.

Potrebu za moći u motivaciju je uveo Mek Kilend uvidjevši da ljudi imaju legitimnu potrebu da ostvaruju uticaj na druge ljude, i da je ova potreba važna za osobe na rukovodećim radnim mjestima. Potreba za moći je neophodna kod menadžera, jer je jedan od njegovih zadataka da utiču na druge ljude.

3.1.4. Teorija motivacije Frederica Herzberga ili dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije ili kako se još označava motivacijsko-higijenska teorija usmjerena je na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad. Tvorac ove teorije je Frederick Herzberg. Ova teorija je zasnovana na stavu da motivaciju zaposlenih podstiču dvije grupe faktora:

- higijenski faktori;
- motivacioni faktori.

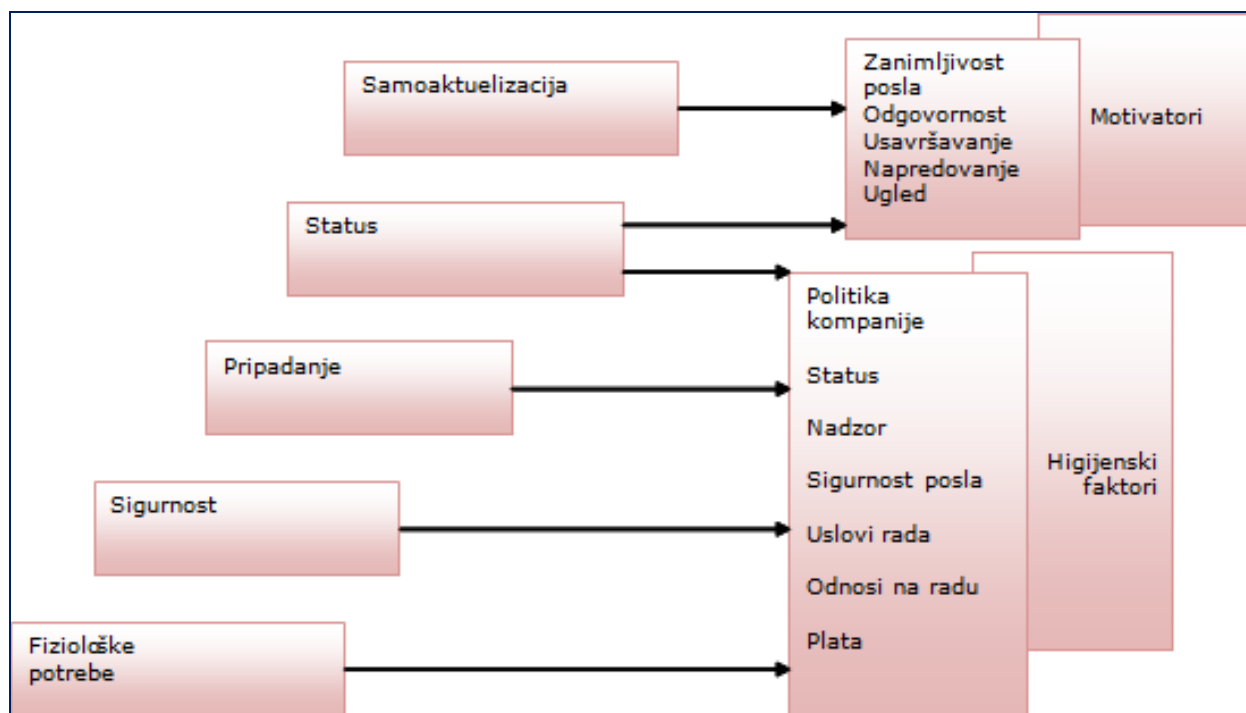
Prema ovoj teoriji prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva na poslu određuju higijenski faktori, a na prisustvo ili odsustvo zadovoljstva na poslu utiču motivacioni faktori. Postoje dvije skale sa četiri stanja: skala nezadovoljstva zaposlenih čiji su polovi nezadovoljstvo i odsustvo nezadovoljstva i skala zadovoljstva čiji su polovi zadovoljstvo i odsustvo zadovoljstva zaposlenih.

Prema Herzbergovom mišljenju, zadovoljstvo poslom je povezano sa faktorima uspjeha, priznanja, prirode posla, odgovornosti i mogućnosti napredovanja. Ove faktore je okarakterisao kao interne faktore motivacije jer je svaki od njih u korelaciji sa angažovanjem u radu i učinkom.

Druga grupa faktora koje je nazvao higijenski faktori, povezana je sa eksternim faktorima posla: poslovna politika i upravljanje, kontrola i nadzor u radu, socijalna klima radne organizacije, uslovi rada, plata i status. Ovi faktori čine radnu situaciju i djeluju preventivno sprečavajući nezadovoljstvo.

Menadžeri se ne mogu oslanjati samo na higijenske faktore motivacije, jer će oni motivisati zaposlene samo do određene granice. Da bi menadžeri iskoristili sav raspoloživi potencijal organizacije, potrebno je da zaposlene motivišu i motivatorima, internim faktorima motivacije.

Slika 4.: Herzbergova teorija motivacije



3.1.5. Teorija motivacije uloga

Teoriju motivacije uloga razvio je Johan Miner. Teorija je zasnovana na potrebama i specifičnostima motivacijske strukture različitih tipova poslova. Razvijaju se motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji i koje predstavljaju različite motivacijske strukture potreba. Ponašanje zaposlenih potrebno je objašnjavati različitom strukturom.

Tabela 12.: Minerova teorija motivacije uloga¹²

MOTIVACIJSKA STRUKTURA RAZLIČITIH ULOGA ILI POSLOVA	
Menadžerska motivacija	<ul style="list-style-type: none">▪ pozitivan stav prema autoritetu,▪ potreba za takmičenjem,▪ potreba za moći,▪ potreba za afirmacijom,▪ potreba za statusom,▪ želja da se odgovorno obavljaju menadžerske dužnosti.
Profesionalna motivacija	<ul style="list-style-type: none">▪ potreba za učenjem,▪ potreba za samostalnim radom,▪ potreba za sticanjem statusa,▪ potreba pomaganja drugima,▪ identifikacija sa profesijom.
Preduzetnička motivacija	<ul style="list-style-type: none">▪ potreba za postignućem,▪ potreba izbjegavanja rizika,▪ potreba za povratnom informacijom,▪ potreba za uvođenjem inovativnih rješenja,▪ potreba za planiranjem budućih mogućnosti.

¹² Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, 1999., Zagreb: Golden marketing, opi.cit. 578.str.

Profesionalna motivacija odnosi se na ljude koji prodaju svoje znanje, a njihove potrebe se izražavaju kroz potrebu za učenjem, nezavisnim radom, društvenim statusom i željom da se pomogne drugim ljudima.

Preduzetnička motivacija (*ili kako se još naziva motivacija zadataka*) objašnjava ponašanje kojim su preduzetnici započeli svoj biznis. Izražava se kroz potrebu za: postignućem, izbjegavanjem rizika i dobijanjem povratne informacije o njihovom radu i proizvodu ili usluzi koju nude tržištu i potrebi za planiranjem i uvođenjem inovativnih rješenja.

3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od pretpostavke da je za objašnjavanje radne motivacije, pored ljudskih potreba, potrebno uključiti i druge faktore kao što su: precepcija, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije objašnjavaju primarne procese i razloge koji dovode do određenog ponašanja ljudi u radnim organizacijama. Ove teorije polaze od pretpostavke svjesnog izbora ponašanja, pri čemu se pojedinac vodi očekivanjem od rezultata i efekata rada i vjere u ostvarenje postavljenog cilja. Procesne teorije motivacije se često nazivaju i teorije očekivanja.

3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Veliki doprinos razvoju teorije motivacije ima i Vroomov kognitivni model koji je u funkciji teorijskog osmišljavanja analize fenomena motivacije radnog ponašanja i faktora koji ga određuju u okviru radne organizacije. Čovjek je racionalno biće koje bira između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, birajući jedne, a izbjegavajući druge. Ova teorije je usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji bira jedan oblik ponašanja, dok druge odbacuje, odnosno zašto se u nekoj zadanoj situaciji izuzetno zalaže i trudi. U cilju pronalaženja odgovora na postavljeno pitanje, Vroom uvodi dva koncepta:

- koncept privlačnosti nagrade,
- koncept očekivanja.

Koncept privlačnosti nagrade odnosi se na privlačnost i značaj koji različiti ishodi u vidu nagrada ili motivacijski faktori imaju za pojedinca. Važno je prepoznati značaj nagrade za svakog pojedinca (*za jednu osobu je to visina plate, za drugu kreativniji i zanimljiviji posao i sl.*) i osigurati ostvarenje onih nagrada i ciljeva koji su njoj važni i koje želi.

Koncept očekivanja odnosi se na vjerovanje da će preduzeti nivo aktivnosti i uloženi napor voditi ostvarenju za pojedinca, važnog cilja.

Pretpostavka je, da će ljudi uvijek između više oblika ponašanja izabrati ponašanje koje ima najveću privlačnost (*nagradu*) i najveću vjerovatnoću da će takvo ponašanje dovesti do ostvarenja željenog cilja.

3.2.2. Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni

Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni, a često ćemo u literaturi pronaći i naziv teorija jednakosti, naglašava posebno određenje stavova prema radu i zadovoljstva radom. Prema ovoj teoriji na motivaciju zaposlenih, pored odnosa napora kojeg svaki pojedinac ulaže i nagrade koju za to dobija, utiče i poređenje ličnih napora i nagrada za uloženi napor sa naporima i nagradama drugih u organizaciji ili van nje. Teorija naglašava koncept pravičnosti i fer tretmana. Najznačajniji elementi uopređivanja su:

- osoba koja se uopoređuje;
- faktori koje ta osoba ulaže u organizaciji (*rad, radno iskustvo, stručna kvalifikacija*);
- nagrade koje osoba dobija ulažući prethodno pomenute faktore (*novčane i nenovčane nagrade*);
- osoba ili grupa sa kojom se vrši poređenje;
- faktori koje ulaže referentna osoba;
- nagrade koje dobija referentna osoba.

Slika 5.: Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni



Rezultat poređenja može biti:

- percipiranje jednakosti ili pravičnosti;
- percipiranje potplaćenosti u odnosu na referentnu osobu ili grupu. Shvatanje pojedinca da u odnosu na uloženi lični napor manje dobija nego druge radne kolege, odnosno da on mnogo više ulaže napora nego referentna osoba;
- percipiranje pretplaćenosti u odnosu na referentnu osobu ili grupu;
- shvatanje pojedinca da u odnosu na uloženi lični napor dobija više u odnosu na referentnu osobu i njen uloženi napor.

Svaka nejednakost ima za posljedicu stvaranje tenzije, kako unutar same osobe, tako i između osoba. Kada se zaposleni nađu u situaciji pretplaćenosti ili potplaćenosti, oni mogu smanjiti ulaganje svog napora, zahtijevati veću platu, promijeniti percepciju o radnoj organizaciji i njenom rukovodstvu, promijeniti posao i organizaciju u kojoj rade ili promijeniti referentnu osobu sa kojom se porede.

Prema ovoj teoriji, u motivacione faktore, pored plate treba uključiti i druge motivatore, kao što su: uslovi rada, status na poslu, uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka i postavljanja ciljeva, tehnička opremljenost na radnom mjestu i sl.

3.2.3. Integrativni procesni model motivacije

Integrativni procesni model motivacije u motivaciji vidi samo jedan od faktora radnog ponašanja i uspješnosti, uključujući i druge relevantne faktore kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija zadatka i zadovoljstva poslom, jednakost i sl.

Integrativni procesni model motivacije razlikuje intrinzične¹³ nagrade koje su rezultat individualnog odnosa prema poslu, samog posla i osjećaja uspjeha i postignuća i ekstrinzične¹⁴ nagrade (*plata, priznanje i sl. što slijedi za dobro obavljen posao*) za čije sticanje je radna uspješnost samo instrument.

Motivacija za rad određena je shvatanjem značaja ishoda rada i nagrade, i očekivanja i vjerovatnoće da uloženi rad vodi uspješnom obavljanju zadatka, a to dalje ostvarenju postavljenog cilja i dobijanja željene nagrade.

Pojedinac između više mogućih oblika ponašanja sa različitim ishodima bira ponašanje koje će maksimizirati efekte i ishode rada, odnosno koji imaju najveću motivacijsku snagu.

Ovaj model zasnovan je na:

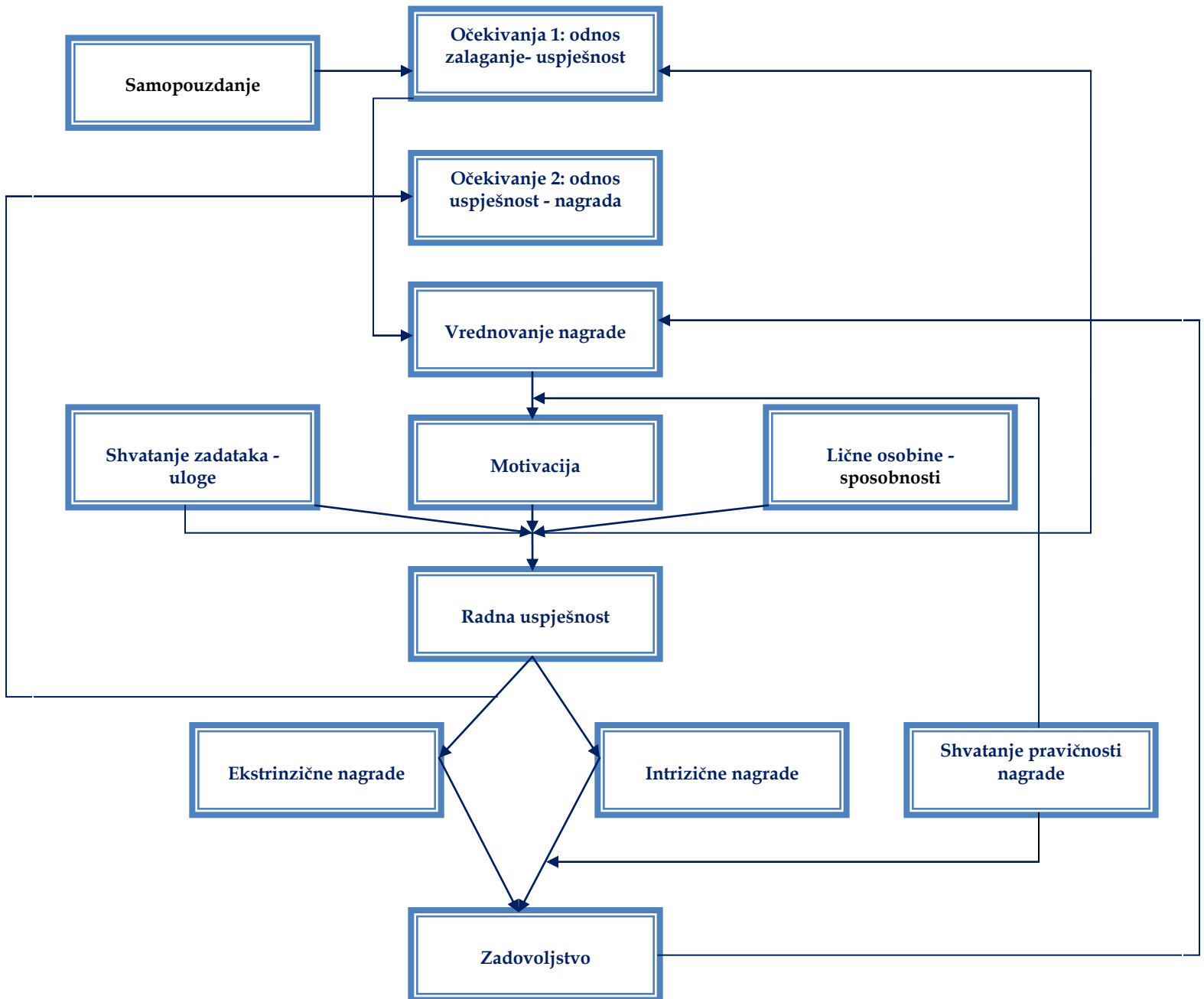
- očekivanju da je moguće uspješno obaviti zadatak sa većim zalaganjem;
- očekivanju vezanom za vjerovatnoću da za uspješno obavljanje posla slijedi nagrada;

¹³ Unutrašnja motivacija

¹⁴ Vanjska motivacija

- privlačnosti nagrade.
- Izostanak jednog od ovih faktora smanjuje motivaciju.

Slika 6.: Integrativni procesni model radne motivacije¹⁵



¹⁵ Bahtijarević Šiber F., Management ljudskih potencijala, 1999., Zagreb: Golden marketing, cit. 592.str.

3.2.4. Teorija postavljanja ciljeva

Prema ovoj teoriji, postavljeni ciljevi mogu biti snažan izvor motivacije. Namjere pojedinca upravljaju njegovim akcijama. Tvorac teorije postavljenih ciljeva je Edvin Lok (*Edwin Locke*).

Prema teoriji postavljanja ciljeva zaposlene u organizaciji motivišu tri mehanizma:

- specifičan i jasno postavljen cilj;
- povratna informacija o ostvarivanju postavljenog cilja;
- učestvovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva.

Da bi ciljevi pokrenuli zaposlene na njihovu efikasnu realizaciju, prema ovoj teoriji, ciljevi moraju biti:

- precizno postavljeni što uključuje i regulisanje pojedinačnih odgovornosti;
- značajni i za zaposlene prepoznatljivi u njihovoj povezanosti sa mogućnošću zadovoljenja potreba zaposlenih;
- prihvaćeni od strane zaposlenih, pa je važno da i sami zaposleni budu uključeni u definisanje ciljeva;
- realni, jer je sama spoznaja o mogućnosti ostvarenja cilja bitna pretpostavka za njegovu prihvaćenost;
- vremenski ograničeni, kako bi pobudili adekvatnu pažnju, odnosno motivaciju i odgovornost za njihovo ostvarenje.

Prema navodima profesora Gutića, specifični ciljevi vode povećanom učinku, a teški ciljevi, kada su prihvaćeni, rezultiraju većim učinkom od lakših. Specifični ciljevi koje je teško postići, proizvode veći nivo od opštih ciljeva. Specifičnost samog cilja djeluje kao unutrašnji podsticaj. Jednom kad ljudi prihvate težak cilj, ulažu veliku količinu truda sve dok cilj nije postignut, smanjen ili napušten.¹⁶

Važno je istaći da svi zaposleni, bez obzira na učešće u postavljanju cilja nisu podjednako posvećeni njegovom ostvarivanju. Neki su posvećeni više, neki manje. Veća posvećenost se može očekivati kod osobe koja ima izraženu potrebu za uspjehom i kod osoba koje posjeduju znanje i kompetentnost vezanu za postavljeni cilj.

¹⁶ Gutić D., Peterschik A., Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o., opi.cit. 411. str.

3.2.5. Teorija pojačanja

Teorija pojačanja vezuje se za ime psihologa *Frederika Skinera*. Teorija pojačanja je bihevioristička teorija koja objašnjava kako posljedice prethodnog ponašanja radnika utiču na njihovo buduće ponašanje. Ova teorija akcentat stavlja na ponašanje i posljedice tog ponašanja, na ono što se pojedincu događa kada preduzme neku akciju. Ljudi su motivisani da ponavljaju ili izbjegavaju određeno ponašanje u zavisnosti od iskustva ili pouka koje su stekli u toku prethodnog iskustva.

Dakle, prema teoriji pojačanja, za motivaciju zaposlenika presudno je okruženje. Okruženje je faktor koji je presudan za pokretanje, usmjeravanje i održavanje ljudskog ponašanja ka željenom cilju. Unutrašnje stanje pojedinca, prema ovoj teoriji, nije od presudnog značaja za motivaciju. Ljudi će uložiti više napora u ostvarenje ciljeva i zadataka koji su pojačani vanjskim posljedicama.

Postoje četiri uobičajene tehnike koje utiču na promjenu ponašanja zaposlenog:

- *pozitivno pojačanje* – veća plata, novčani podsticaj za dobro obavljen posao, javna pohvala što za posljedicu ima porast učestalosti željenog ponašanja;
- *negativno pojačavanje* – loše ocjene radne uspješnosti, individualne kritike što dovodi do promjene ponašanja, a često i do porasta učestalosti željenog ponašanja;
- *gašenje* – primijenjuje se u cilju prekida nekog ponašanja na način da se takvom ponašanju ne daje podrška ili da se ono ignoriše, a efikasno je u situacijama kada ponašanje ili njegove posljedice nemaju karakteristike opravdane za primjenu kažnjavanja.
- *kažnjavanje* – smanjenje plate, premještaj, otkaz što relativno brzo i efikasno dovodi do promjene ponašanja.

4. UPRAVLJANJE MOTIVIMA ZAPOSLENIH

4.1. Identifikacija motiva zaposlenih

Motivi zaposlenika su nesumnjivo jedan od ključnih faktora koji određuje njihovo organizacijsko ponašanje i ispunjavanje organizacijskih ciljeva. Iz naprijed navedenog zaključuje se da je teško generalno reći šta je to što ljude motiviše da ulažu potreban napor i pokreće ih na određenu aktivnost, kao i šta je to što doprinosi da motivacija za rad bude na niskom nivou.

Zaposlenici se unutar jedne radne organizacije međusobno razlikuju po svojim potrebama, težnjama, vrijednostima, preferencijama i očekivanjima. Zavisno od objektivne i subjektivne situacije, ponašanje istih ljudi se mijenja u različitim situacijama i u različitim razdobljima njihovog života.

Smatra se, da je motivacija najpodložnija djelovanju velikog broja vanjskih i unutrašnjih faktora. Iz tog razloga, vjeruje se da je ona najneposrednije odgovorna za varijacije u intenzitetu radnog ponašanja, entuzijazmu, zalaganjima i ukupnoj uspješnosti.¹⁷

Specifičnost motivacije, kao i ostalih psiholoških varijabli, je da se ne može neposredno mjeriti.

U kontekstu organizacije, motivacija se može posmatrati sa dva aspekta:

- sa aspekta pojedinca - zaposlenika;
- sa aspekta menadžera.

Posmatrana sa aspekta pojedinca, motivacija predstavlja interno stanje koje vodi ostvarenju cilja.

Posmatrano sa aspekta menadžera, motivacija je aktivnost koja obezbjeđuje da ljudi teže ostvarenju postavljenih organizacijskih ciljeva.

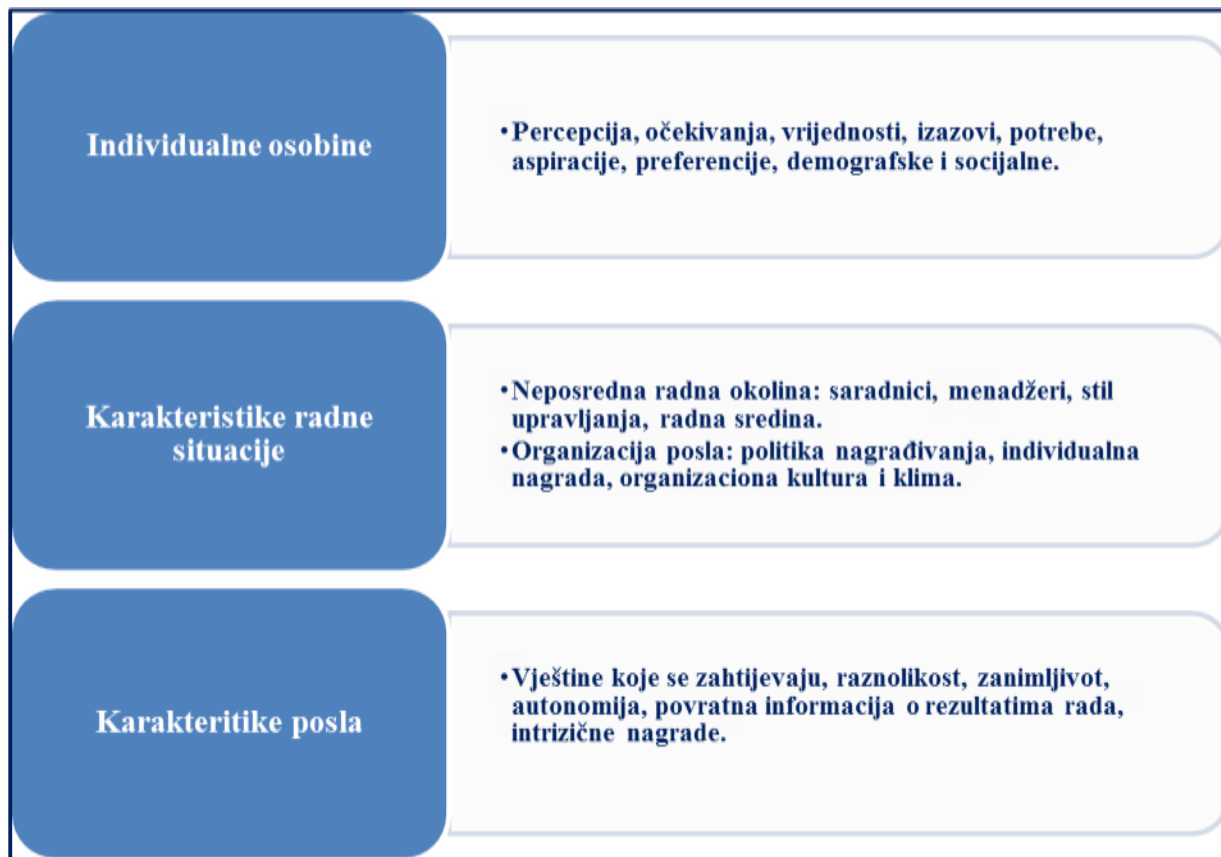
Ono što je važno, posmatrano sa oba aspekta, je da motivacija doprinosi ostvarenju rezultata uz ulaganje određenog napora.

Faktori koji utiču na individualnu motivaciju mogu se svrstati u četiri kategorije:

- individualne osobine;
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja;
- karakteristike organizacije, odnosno radne situacije u kojoj se pojedinac nalazi;
- šira društvena okolina.

¹⁷ Macura R., Menadžment ljudskih resursa, 2012., Banjaluka: Banjaluka College, cit. 282.str.

Slika 7. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju u organizacijskim uslovima



Zbog brojnih faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih, potrebno je da menadžeri dobro poznaju svoje zaposlenike kao i varijable koje definišu različitost u pogledu motivacije kada je u pitanju organizacijsko ponašanje.

Varijable koje, po Gutiću, mogu imati značajan uticaj na motivaciju zaposlenika u organizacijskom ponašanju su:

- životna dob zaposlenika;
- stepen stručne spreme zaposlenika;
- visina mjesečnih prihoda zaposlenika;
- ukupna primanja porodice zaposlenika;
- veličina i struktura porodice zaposlenika;
- status zaposlenika u organizaciji;
- privrženost zaposlenika organizaciji.

Prema životnoj dobi zaposlenici bi u pravilu trebali imati različite motive. Motivi zaposlenika koji se nalaze na početku svoje radne karijere i tek stupaju u radnu organizaciju

svakako će se razlikovati od primarnih motiva zaposlenika srednje životne dobi ili onih koji završavaju svoju karijeru.

Mlađi zaposlenici (*do 30 godina*) za primarne motive imaju potrebe za stručnim usavršavanjem i sticanjem novih znanja s obzirom da se nalaze na početku svoje radne karijere. Slijede motivi sigurnosti, motivi materijalnih primanja, te na kraju motivi radne klime.

Zaposlenici srednje životne dobi (*između 30 i 55 godina*), za razliku od prethodnih ispitanika mlađe životne dobi, kao primarne motive najčešće imaju direktne novčane i druge materijalne podsticaje. Nakon njih slijede motivi napredovanja i sticanja novih znanja, dok motivi za stručnim usavršavanjem i radna okolina imaju treće i četvrto mjesto u rangu njihovih motiva.

Zaposlenici starije životne dobi (*iznad 55 godina života*), za primarne motive imaju materijalna primanja i sigurnost zaposlenja. Treće i četvrto mjesto u rangu njihovih motiva obično zauzimaju motivi za stručnim usavršavanjem (*strah od nazadovanja u struci*), te radna klima.¹⁸

Stručnost zaposlenika kao i njihov status unutar organizacije mogu takođe biti varijable značajne za diferencijaciju motiva zaposlenih.

Zaposlenici sa srednjom stručnom spremom najčešće će preferirati materijalna primanja za razliku od onih sa visokom stručnom spremom, gdje često prevladavaju motivi za napredovanjem u struci i karijeri i stručnom usavršavanju.

Status zaposlenika može biti varijabla za segmentiranje zaposlenika prema njihovim motivima. Zaposlenici imaju, po pravilu, drugačije motive (*materijalna primanja, sigurnost posla, radno okruženje*) od menadžera (*stimulacije i nagrađivanje, razvoj karijere*).¹⁹

Veličina i struktura porodice zaposlenika takođe utiču na percepciju i izbor motiva za rad. Različite kategorije zaposlenika u okviru ove varijable će se opredjeljivati za različite motive kao dominantne za njihovo ponašanje. Samci, zaposlenici koji žive u porodici bez djece, porodice sa brojnom malom djecom, porodice u kojima su djeca odrasla i samostalna će se sigurno kao grupe međusobno razlikovati.

Porodice sa više male djece motivisaće materijalna primanja, za razliku od porodica gdje su se djeca osamostalila i u kojima su dominantni motivi sigurnosti posla, radna klime, napredovanje i sl.²⁰

Ukupna mjesečna primanja zaposlenika, ali i ukupna porodična primanja utiču na percepciju motiva kao i na diferenciranje motiva i motivaciju u organizaciji. Prema D. Gutiću, zaposlenici sa nižim mjesečnim primanjima kao primaran motiv izdvajaju materijalna primanja, za razliku od zaposlenika koji imaju veće mjesečne prihode kod kojih su motivi usmjereni prema stručnom usavršavanju, napredovanju u organizaciji i radnom okruženju.²¹

¹⁸ Gutić D., Peterschik A. , Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o. , opi. cit. 416. str.

¹⁹ Gutić D., Peterschik A. , Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o. , opi. cit. 416., 417. str.

²⁰ Gutić D., Peterschik A. , Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o. , opi. cit. 417. str.

²¹ Gutić D., Peterschik A. , Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o. , opi. cit. 416. str.

Kako bi mogli upravljati motivacijom svojih zaposlenika u pravcu ciljnog organizacijskog ponašanja, menadžeri bi trebalo da prvobitno identifikuju spektar motiva koji je karakterističan za konkretne zaposlenike.

Pri ispitivanju i identifikovanju ključnih motiva za ponašanje svojih zaposlenika, menadžeri mogu koristiti različite tehnike i metode koje se koriste za ispitivanje organizacijskog ponašanja.

Nakon utvrđivanja motiva, porebno ih je svrstati u određene kategorije i dovesti na određeni nivo homogenosti.

5. STRATEGIJE MOTIVACIJE

Menadžeri radne organizacije imaju na raspolaganju nekoliko modela motivacije posredstvom kojeg utiču na ponašanje zaposlenih:

- mogu primjenjivati isti model motivacije za sve zaposlene;
- mogu za svaki segment radne organizacije i njenih zaposlenih radnika primjenjivati različit model motivacije;
- mogu usmjeriti aktivnosti motivacije samo na jedan segment radne organizacije i njenih zaposlenih radnika.

Strategija nediferencirane motivacije je takav model strategije motivisanja zaposlenih kada menadžment motiviše sve zaposlenike na isti način koristeći jednu ili dvije vrste motiva. Menadžment se, najčešće opredjeljuje za ovakvu strategiju kako bi postigao motivaciju i zadovoljstvo najvećeg broja zaposlenih. Ovaj neselektivni model je najjednostavniji za primjenu. Međutim, njegova loša strana je što neki segmenti zaposlenika ostaju nemotivisani, na primjer ukoliko se menadžer opredijeli da motiviše zaposlene samo kroz direktne materijalne stimulacije, mlađi zaposlenici koji imaju primarne motive za usavršavanjem u toj situaciji mogu biti nedovoljno motivisani. Moguće je da oni u ovakvoj situaciji motivisanja u organizaciji izraze svoje nezadovoljstvo, a često se dešava i da napuste organizaciju.

Ova strategija je realna i održiva u organizacijama gdje motivi i motivacija zaposlenih ne predstavljaju visokorangirani faktor u ponašanju zaposlenih. To je najčešće slučaj u tranzicijskim uslovima, gdje je sigurnost posla glavni faktor ponašanja zaposlenih zbog visoke stope nezaposlenosti i ponude radne snage na tržištu rada.²²

Strategija diferencirane motivacije je strategija koja podrazumijeva da se osmisli poseban način motivisanja, primjene primarnih i sekundarnih motivacionih programa za svaki segment zaposlenih. Pri tome se motivi prethodno utvrđuju i rangiraju. Ovaj model je jako skup i

²² Gutić D., Peterschik A. , Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o. , opi. cit. 418. str.

zahtijeva ulaganje materijalnih sredstava i vremena za samo utvrđivanje i diferencijaciju motiva zaposlenih. Ovu strategiju koriste preduzeća koja upravljaju ljudskim resursima daju primarno mjesto i ulogu u svojim menadžerskim strateškim planovima i operativnim aktivnostima.

Diferencirana strategija motivacije zaposlenih jedan je od ključnih faktora stvaranja i zadržavanja konkurentnih pozicija preduzeća.²³

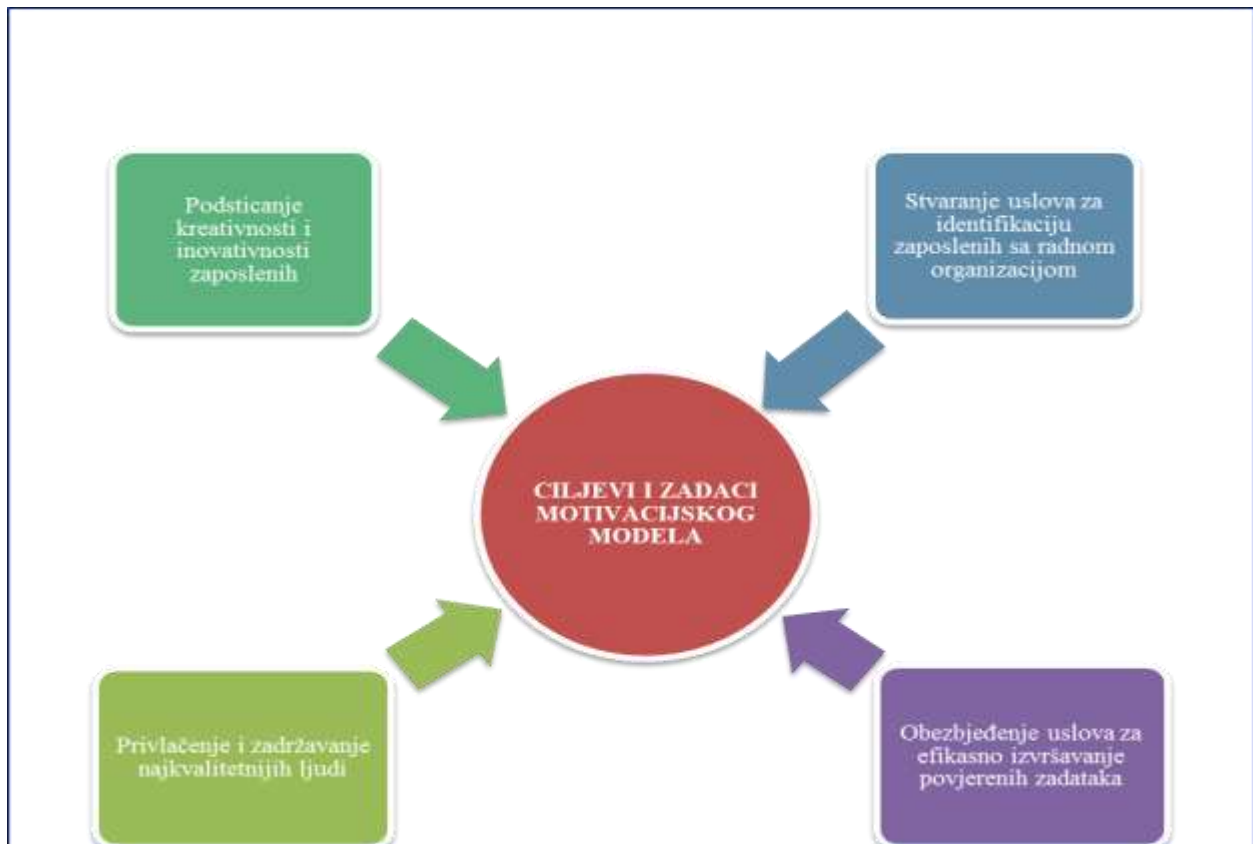
Strategija koncentrisane motivacije podrazumijeva usmjeravanje motivacije na samo jedan, izabrani segment zaposlenih. Primjenjujući ovu strategiju, menadžment zanemaruje motivaciju svih ostalih segmenata zaposlenih. Menadžment se odlučuje za ovu strategiju kada od ciljne grupe očekuje dugoročno pozitivne rezultate, iako kratkoročno ovakva strategija može izazvati nezadovoljstvo ostalih zaposlenih koje se može manifestovati u fluktoaciji, različitim oblicima apsentizma i sličnim negativnim pojavama.

Najvažniji zadatak menadžera i funkcije ljudskih resursa u segmentu motivacije za rad zaposlenih je dobra procjena i kreiranje, izgradnja i primjena kvalitetnog i sveobuhvatnog motivacijskog modela.

Kvalitetan motivacijski model sadrži mjere za privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi u organizaciji, obezbjeđuje uslove za efikasno izvršavanje povjerenih zadataka, podstiče kreativnost i inovativnost kod zaposlenih radnika i stvara uslove za identifikaciju zaposlenih radnika sa radnom organizacijom.

Gutić D., Peterschik A. , Menadžment ljudskih resursa, 2013., Osijek: Grafika d.o.o. , opi. cit. 418. str.²³

Slika 8.: Ciljevi i zadaci motivacijskog modela



U procesu kreiranja motivacijskog modela potrebno je imati na umu da ljudi imaju različite oblike ponašanja, i da različiti oblici ponašanja imaju različitu motivacijsku strukturu i različite podsticajne faktore za očekivano djelovanje. Postoji nekoliko grupa faktora koji privlače i zadržavaju ljude u radnoj organizaciji.

Jednu grupu čine faktori koji se stiču samom pripadnošću radnoj organizaciji (*bolji uslovi rada u odnosu na drugu radnu organizaciju, ugled organizacije, veća početna plata, bolji organizacioni standard i druge pogodnosti koje ne postoje u drugim radnim organizacijama*).

Drugu grupu čine faktori ličnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka (*opis radnog mjesta, mogućnost ličnog napredovanja i stručnog usavršavanja i sl.*) koji se odnose na cijeli sistem nagrađivanja (*materijalne i nematerijalne kompezacije*).

Na povezanost zaposlenog sa organizacijom utiče i stil menadžmenta i odnos same organizacije i menadžmenta prema zaposlenom radniku. Menadžment organizacije treba da se odnosi prema zaposlenom onako, kako sam menadžment očekuje da se zaposleni odnosi prema organizaciji.

Potrebno je da menadžment organizacije razvije sveobuhvatan motivacijski model koji će uvažavati sa jedne strane različitost individualnih potreba i očekivanja zaposlenih, a sa druge

strane različite faktore zadovoljavanja i podsticaja različitih oblika ponašanja od kojih zavisi poslovni rezultat organizacije. Važno je, da se strategija motivacionih aktivnosti zasniva na modelu koji obuhvata materijalne, ali i nematerijalne kompezacije (*status, poštovanje, priznanje, potreba autonomije, samoakteulizacije i razvoja*), bude zasnovan na težnji zadovoljena što više individualnih potreba, ciljeva i očekivanja zaposlenih u organizaciji, i težnji da se nagrađuje ono što je poželjno ponašanje, odnosno ono čega se želi više (*inovativnost, međusobna saradnja i komunikacija, visoka produktivnost rada, i sl.*).

Danas, u uslovima visoke konkurentnosti i surove borbe za tržišno mjesto, da bi oragnizacija opstala i obezbijedila uslove razvoja, mora ostvarivati različite ciljeve koji sadrže visok nivo produktivnosti rada i kvaliteta proizvoda, kontinuitet procesa inovativnosti, stalne komunikacije sa potrošačima, stručnog usavršavanja zaposlenih, itd.

Na osnovu sprovedenih brojnih istraživanja, danas, menadžeri imaju na raspolaganju dvije grupe instrumenata za motivaciju zaposlenih:

- materijalni (*finansijski*) instrumenti motivacije;
- nematerijalni (*nefinansijski*) instruimenti motivacije.

5.1. Materijalni (finansijski) instrumenti motivacije

Primjena materijalnih (*finansijskih*) instrumenata motivacije predstavljaju složen model motivacije usmjeren na obezbjeđenje i unapređenje materijalnog položaja zaposlenog radnika i finansijske kompezacije za njegov rad. Zbog svog značaja smatraju se ključnim faktorom upravljanja ljudskim resursima. Mogu se posmatrati na dva načina u zavisnosti od:

- stepena redovnosti materijalnih primanja;
- uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju, odnosno nivoa i obima njihovog organizovanja i njihove distribucije u preduzeću.²⁴

Postoje dvije grupe materijalnih instrumenata motivacije:

- direktni materijalni dobici koje zaposleni dobija u novcu (*plata, novčani bonusi i stimulacije, finansijske nadoknade za inovativnost, finansijske stimulacije za ostvarenu dobit preduzeća, učešće u vlasništvu*);
- indirektni materijalni dobici (*stipendije za školovanje i stručno usavršavanje, studentska putovanja, plaćeni slobodni dani, mogućnost korištenja službenog*

²⁴Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, 2007., Banja Luka: Zavod distrofičara, cit.str.325

automobila, životno osiguranje, regres, novčane nagrade za određene praznike, plaćen godišnji odmor i dr.).

Plata je značajan oblik neposredne materijalne motivacije za rad. Ne može se posmatrati samostalno, jer nema automatsko motivaciono dejstvo po principu: veća plata, veća motivacija, veći radni učinak. Osim njene visine na motivaciju zaposlenih djeluje i čitav niz objektivnih i subjektivnih faktora u jednom i drugom pravcu, tj. koji motivišu i demotivišu zaposlene. Bitno je da zaposleni znaju tačno šta se, kako i koliko vrednuje. Dakle, neophodno je da menadžment jasno i objektivno definiše kriterijume i da ih dosljedno primjenjuje.

Da bi plata, kao važan činilac motivacije, bila efikasna u primjeni, sistem plaćanja mora da zadovolji sljedeće uslove:

- ujednačeno vrednovanje radnih mjesta i uslova rada;
- ujednačenost kriterijuma i mjerila u utvrđivanju visine plate;
- fleksibilnost radi korekcije plate u odnosu na rezultate rada pojedinca.

Značaj visine plate, kao motivacijskog faktora, varira i zavisi od karakteristika društvenog razvoja. U kriznim periodima njen značaj raste. Značaj visine zarade, takođe, zavisi i od ostalih faktora porodične, socijalne i obrazovne prirode. Na primjer, plata kao motivacioni faktor je bitna za zaposlene niže kvalifikacione strukture, muškarce, za zaposlene koji su u braku, koji imaju djecu i slično. Danas, čak, i visokoko kvalifikovani radnici visoko cijene visinu zarade što je posljedica pada standarda.

Individualni materijalni podsticaji se primjenjuje u mnogim organizacijama u vidu niza individualnih nagrada i podsticaja u vezi sa posebnim radnim doprinosom. Ove nagrade se smatraju dodatkom na platu. Osnov za dodjelu individualnih nagrada i podsticaja može da bude:

- kvalitet rada;
- odnos sa klijentima i potrošačima;
- fleksibilnost i širenje znanja;
- nove ideje, inovacije, konstruktivni prijedlozi i slično.

Učešće zaposlenih u dobiti je program koji podrazumijeva učešće zaposlenih u finansijskim rezultatima, odnosno dobitima koji rezultiraju iz ušteta, smanjenja troškova rada, povećane produktivnosti, odnosno koji su rezultat organizacijskog napora, prijedloga, inovacija zaposlenih i slično. Učešće u dobiti se najčešće primjenjuje na nivou užih organizacionih cjelina organizacionih jedinica, pogona, ne vezujući se za uspjeh cijele organizacije već za uspjeh grupe, tima ili organizacione jedinice. Isplata učešća u dobiti se najčešće vrši uz mjesečnu zaradu. S motivacione tačke gledišta, učešćem zaposlenih u dobiti, ostvaruje se više ciljeva, od kojih poseban značaj imaju:²⁵

²⁵ Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, 2007., Banja Luka: Zaavod distrofičara, opi.cit.341. str.

- povećanje produktivnosti i efikasnosti rada;
- povećanje radnog zadovoljstva zaposlenih;
- poboljšanje komunikacije unutar radne organizacije;
- povećanje saradnje unutar organizacijskih jedinica;
- omogućavanje zaposlenima da uoče probleme te da ih sami rješavaju što je svojevrsan izazov i samo po sebi djeluje motivaciono.

Učešće zaposlenih u profitu se odnosi na izdvajanje od strane kompanije dijela profita iznad planiranog nivoa (obično 10% do 30%), za raspodjelu zaposlenima. Učešće zaposlenih u raspodjeli profita vezuje se za uspjeh cijelog preduzeća, zbog čega u raspodjeli učestvuju svi zaposleni (ponekad uz određene uslove), isplaćuje se jednom ili dva puta godišnje. Pravo na učešće u raspodjeli profita ostvaruje se po osnovu rada u preduzeću, a ne po osnovu individualnog doprinosa.

Učešćem zaposlenih u vlasništvu, tj. sticanjem akcija na osnovu ostvarenog profita, jača se veza između individualnih i organizacijskih interesa i kod zaposlenih podstiče vlasničko ponašanje. Na taj način se u centar pažnje stavlja cijelo preduzeće, njegovo poslovanje i njegova uspješnost.

Beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje usmjerene su na ostvarivanje penzijskog osiguranja, zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tokom radnog vijeka.

Beneficije u vezi odsustva sa posla odnosi se na slučajeve u kojima organizacija omogućava zaposlenima odsustvovanje sa posla uz naknadu. Uobičajeni slučajevi plaćenog odsustva su: godišnji odmor, porodijsko odsustvo, odsustvo za vrijeme državnih praznika, odsustvo zbog školovanja i stručnog usavršavanja, odsustvo zbog dobrovoljnog davanja krvi i slično. Uslovi korišćenja navedenih beneficija utvrđeni su zakonom, kolektivnim ugovorom i drugim aktima.

Beneficije kojima se podiže kvalitet rada i života su: stipendije za dodatno školovanje, profesionalna odjeća, prevoz do posla, korišćenje službenog automobila, plaćena rekreacija, plaćeni vrtići za djecu, stipendije za školovanje djece, stambeni krediti i slično.

Beneficije koje se odnose na posredne privilegije i olakšice se odnose uglavnom na menadžere, ali ih organizacija koristi i za motivaciju drugih kadrova, naročito stručnjaka za određene oblasti odnosno poslove. Ove beneficije se obično odnose na: posebno zdravstveno osiguranje, plaćene odmore nas ekskluzivnim turističkim destinacijama i povlastice u vezi penzijskog osiguranja.

Materijalne (*finansijske*) nagrade moraju biti u službi povećanja radne efikasnosti organizacije i povezane sa motivacionim faktorima radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može uticati svojim ponašanjem.

Očekivani rezultat (*norma, plan i sl.*) mora biti, sa aspekta zaposlenog radnika, moguće ostvarljiv. Potrebno je postaviti jasnu vezu između rezultata rada i nagrade.

Model nagrađivanja potrebno je zasnivati na pozitivnim konsekvencama radnog ponašanja. Povećanje materijalne nadoknade, koja će biti posljedica većeg radnog učinka, mora biti dovoljno velika da opravda dodatni napor koji se ulaže.

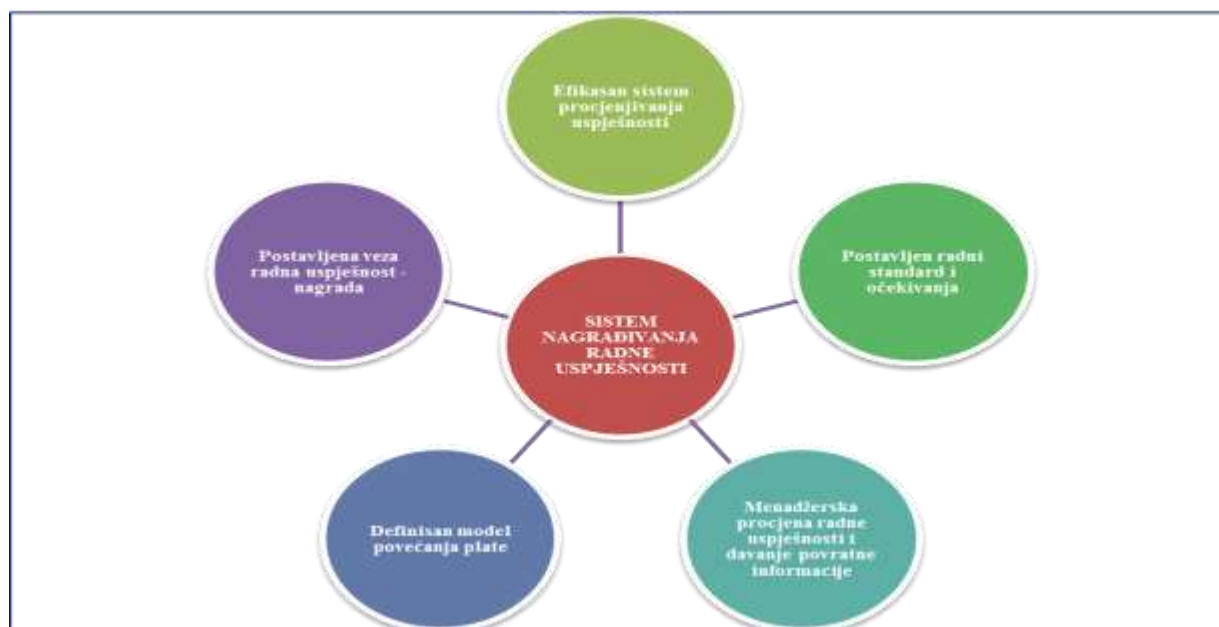
Poboljšanje rezultata rada i poslovanja organizacije treba da prati i povećanje plate i nagrada vezanih za bolje rezultate rada. Materijalne nagrade moraju biti primjerene, i ne treba da odstupaju od drugih organizacija i samog društvenog standarda.

Razlike u primanjima radnika koji predano izvršavaju svoje radne obaveze i onih koji to rade sa manje predanosti i posvećenosti poslu moraju biti značajne i poznate.

Ovakav vid nagrađivanja povezan je sa postojanjem jasnih standarda radnih aktivnosti zaposlenog i njegove uspješnosti u izvršenju postavljenih zadataka, razumijevanjem načina utvrđivanja radne uspješnosti i načina nagrađivanja i vrednovanja predanog rada. Isto tako, potrebno je uspostaviti povjerenje između menadžera i zaposlenog radnika.

Efikasan sistem materijalnog (*finansijskog*) nagrađivanja zasnovan na radnoj uspješnosti prikazan je u slici br.9.

Slika 9.: Sistem nagrađivanja radne uspješnosti zasnovan na materijalnom (*finansijskom*) sistemu nagrađivanja

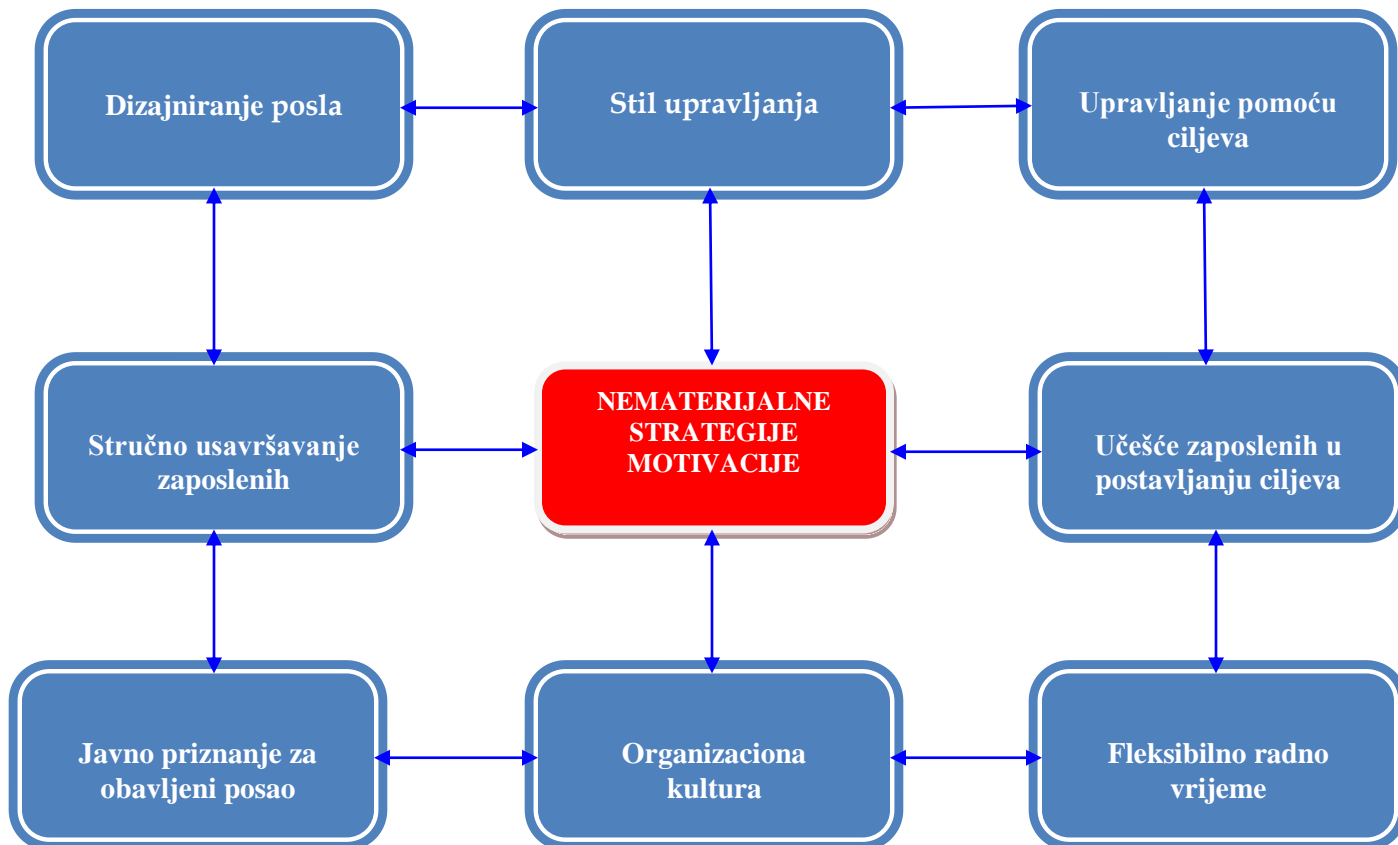


5.2. Nematerijalni (nefinansijski) instrumenti motivacije

Efikasan motivacijski model pored materijalnog (*finansijskog*) nagrađivanja mora sadržavati i nematerijalne podsticajne faktore (*nematerijalne-nefinansijske kompezacije*). Potrebno je imati na umu da će motivacija za rad biti veća, a samim tim bolji poslovni rezultat, ako zaposleni radnik može zadovoljiti više svojih različitih potreba. Stoga se, sve više pažnje poklanja razvijanju nematerijalnih strategija motivacije zasnovanih na: dizajnanju posla, stilu

upravljanja, upravljanju pomoću ciljeva, učešću zaposlenih u postavljanju poslovnih ciljeva, fleksibilnom radnom vremenu, javnim priznanjima za dobro obavljene poslove, poklanjanju pažnje stručnom usavršavanju zaposlenih, unapređenju organizacione kulture i sl.

Slika 10.: Nematerijalni model nagrađivanja



Dizajniranje posla je jedna od ključnih karakteristika lične motivacije pojedinca. Utvrđuje sadržaj posla i njegove funkcije, koliko se, i kojih zadataka obavlja na radnom mjestu, koje su potrebne vještine za njegovo obavljanje i koje odgovornosti nosi izvršenje povjerenih zadataka. Ovo je važan faktor, jer zaposlena osoba provodi na poslu najmanje 8 sati dnevno. Stavovi prema poslu i zadovoljstvo radnim ambijentom i povjerenim radnim zadacima direktno utiču na radnu motivaciju. Zanimljiv i kreativan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom.

Stil upravljanja je važna motivacijska karakteristika. Može se definisati kao način ponašanja menadžera u radnom procesu kojim se utiče na rad zaposlenih i krajnji rezultat rada

organizacije. Zbog stalne i neposredne komunikacije menadžera sa zaposlenima kao i zbog usmjeravajuće uloge koju u odnosu na ponašanje zaposlenih imaju, menadžeri i njihov stil upravljanja su postali presudan faktor u motivisanju zaposlenih. Suština menadžmenta i jeste u tome, da utiče na ponašanje drugih. S obzirom da su menadžeri odgovorni za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, njihov osnovni zadatak je da motivišu zaposlene na ostvarivanje maksimalnih rezultata rada. Postoji nekoliko stilova upravljanja:

- autokratski stil;
- demokratski stil,
- birokratski stil;
- diplomatski stil²⁶.

Demokratski i konsultativni stilovi, na primjer, imaju daleko povoljniji uticaj na radnu motivaciju nego autokratski stil.²⁷ Danas se, ipak, u praksi različiti stilovi upravljanja najčešće kombinuju.

Upravljanje pomoću ciljeva je motivacijski pristup kojim se kroz saradnju i učešće zaposlenih u postavljanju organizacionih ciljeva obezbjeđuju bolji uslovi za njihovo dostizanje i kontrolu ostvarenja postavljenih ciljeva. Proces upravljanja pomoću ciljeva sastoji se od nekoliko faza, a bitna dimenzija je participacija zaposlenih u svim fazama definisanja, utvrđivanja i ostvarivanja postavljenih ciljeva na svim nivoima: organizacijskom, sektorskom, timskom i individualnom. Na taj način se, po unaprijed zajednički definisanim pravilima i principima, identifikuju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku organizacionu jedinicu i svakog pojedinca. Upravljanje pomoću ciljeva ima važnu motivacionu ulogu koja se manifestuje na sljedeće načine:

- ostvarivanje ciljeva je pokazatelj radne uspješnosti, što samo po sebi djeluje motivaciono;
- ono nužno vodi obogaćivanju posla i samim tim umanjuje faktor monotonije, dosade i nezadovoljstva kod zaposlenih.

Učešće zaposlenih u postavljanju ciljeva je moderna inicijativa menadžmenta sa visokim motivacijskim ishodom. Predstavlja učešće zaposlenih u donošenju važnih odluka za poslovanje i razvoj organizacije čiji su dio. Smatra se efikasnim poslovnim potezom i instrumentom dobre motivacije i zainteresovanosti zaposlenih, upotrebe kreativnog potencijala zaposlenih, unapređenja kvaliteta donesene odluke i identifikacije zaposlenih sa organizacijom.

Fleksibilno radno vrijeme je kao motivacioni faktor usmjereno na usklađivanje ličnih i radnih potreba i povećanja osjećaja kontrole vlastitog života. Zaposlenici su u mogućnosti da

²⁶ Stavrić B., Menadžment, 2005., Banja Luka: Fakultet za poslovni inženjering i menažemnt, cit.str.316

²⁷ Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, 2007., Banja Luka: Zavod distrofičara, cit.str.358

sami određuju radno vrijeme za obavljanje posla. Postoje različite opcije koje su na raspolaganju menadžerima kako bi ovom tehnikom motivisali svoje zaposlene za bolje postignuće i ostvarenje organizacijskih ciljeva:

- zaposleni mogu odrediti vrijeme dolaska na posao i odlaska sa posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu;
- određuje se period u kojem se može dolaziti na posao i odlaziti sa posla uz pretpostavku da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme;
- okvirno se određuje vrijeme dolaska i odlaska sa posla ali se daje mogućnost zaposlenicima da nekim danima rade kraće, nekim duže uz poštovanje sedmičnog broja radnih sati.

Flaksibilno radno vrijeme je pogodno za primjenu u okviru nekih zanimanja i radnih mjesta kao što su: službenički, stručni i menadžerski poslovi dok je manje primjenjivo u proizvodnim poslovima.

Uvođenjem fleksibilnog radnog vremena daje se mogućnost zaposlenicima da bolje usklade individualni radni i biološki ritam, stil života i porodične obaveze sa zahtjevima posla i profesije, što svakako djeluje motivacijski.

Fleksibilnim programima radnog vremena se povećavaju pozitivni stavovi i zadovoljstvo zaposlenih, otklanjaju problemi kašnjenja i povećava fleksibilnost zaposlenih.²⁸

Organizaciona kultura je neophodna za uspješan rad i razvoj organizacije. Ona šalje zaposlenima signal šta je poželjno, a šta nepoželjno ponašanje. Predstavlja znanje i iskustvo koje pojedinci koriste u razvoju organizacionog ponašanja. Organizaciju čini tim ljudi koji svojim funkcionisanjem i razmišljanjem utiču na razvoj organizacije. Timovi se razlikuju po sposobnostima, kvalifikacijama, karakterima i temperamentu. Esikasnost tima zavisi od individualnih, ali i grupnih faktora. Uspjeh tima zavisi i od same organizacije u kojoj se formira. Ako su u organizaciji svi usmjereni na zadatke i očekivani rezultat, uz postojanje dobre radne atmosfere, stvoreni su uslovi za uspješno izvršenje povjerenih zadatak. Zahvaljujući organizacijskoj kulturi, zaposleni zna šta se od njega očekuje, koje ponašanje se smatra poželjnim, a koje nepoželjnim, šta se u organizaciji cijeni i vrednuje i slično.

Organizaciona kultura može imati visoko motivaciono dejstvo na zaposlene pod uslovom da se²⁹:

- njene osnovne vrijednosti vezuju za ljude, kvalitetan rad i kvalitetne usluge;
- stalno prilagođava potrebama i zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi;
- njome razvija povoljna klima za rad, inovacije, preuzimanje odgovornosti, osposobljavanje i razvoj;

²⁸ Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, 2007., Banja Luka: Zavod distrofičara, cit.str.365

²⁹ Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, 2007., Banja Luka: Zavod distrofičara, cit.str.371

- njome favorizuje i na adekvatan način vrednuje i nagrađuje dobar i uspješan rad;
- njome otvara prostor za uspostavljanje i njegovanje intenzivnih i neposrednih komunikacija o svim značajnim pitanjima vezanim za rad i njihovo rješavanje;
- u organizaciji stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacione uspješnosti;
- u organizacij i odnosu među zaposlenima širi duh zajedništva i brige o ljudima.

Javno priznanje za obavljeni posao na motivacionoj ljestvici zauzima visoko mjesto. Priznanja mogu biti materijalna (*finansijska*) ali i nematerijalna (*javne pohvale, zahvale za dobro obavljeni posao*) i moraju biti sastavni dio strategije motivacije i motivacionih modela.

Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti je veoma važna za motivaciju zaposlenih. Mnogi smatraju da je upravo poznavanje rezultata svoga rada jedan od najmoćnijih motivacionih podsticaja, iako povratnu informaciju o radu, na određen način, čini i zarada, visina zarade, novčane stimulacije i priznanja. Važnost povratne informacije koja nije pohvalna ima takođe poseban značaj. Povratna informacija o radu ili *feedback* o svom radu jedna je od najkorisnijih informacija koju zaposleni može da dobije. Zbog toga bi, u smislu motivacije, povratna informacija o radu trebala da bude sastavni dio stalne komunikacije između menadžera i zaposlenika. Da bi ovakve informacije imale pozitivno motivaciono dejstvo na zaposlene, neophodni su određeni preduslovi. Povratne informacije moraju biti³⁰:

1. tačne i objektivne;
2. pravovremene, konkretne i usmjerene na ponašanje (*naročito kada su negativne*), a ne na ličnost;
3. iskrene, vjerodostojne i dosljedne;
4. javne (*ako je riječ o pozitivnim informacijama*) i u „četiri oka“ (*ako je riječ o negativnim informacijama*);
5. podsticajne i usmjeravajuće.

Stručno usavršavanje zaposlenih je dio motivacije zaposlenih posredstvom kojeg organizacija ulaže u razvoj vlastitog kadra. Ovim se utiče na postizanje identifikacije zaposlenih sa organizacijom, stvarajući kod zaposlenog osjećaj sigurnosti i pripadnosti.

5.3.Motivisanje menadžera

Sistem nagrađivanja menadžera, po pravilu se sastoji od četiri dijela koji sačinjavaju:³¹

- osnovna zarada;

³⁰ Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, 2007., Banja Luka: Zavod distrofičara, cit.str.370

³¹ Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, 2007., Banja Luka: Zavod distrofičara, cit.str.351

- godišnje novčane nagrade;
- dugoročne stimulacije;
- posebne beneficije i povlastice.

Osnovna zarada menadžera određuje se najčešće na osnovu vrednovanja posla. Ona je centralni dio oko kojeg se strukturiraju ostala primanja menadžera.

Godišnja novčana nagrada isplaćuje se jednom godišnje povodom poslovnog uspjeha kompanije. One stimulišu menadžere na efikasnu upotrebu raspoloživih resursa i ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Dugoročne stimulacije počivaju na logici dugoročnog povezivanja interesa menadžere i poslodavca. Vezuju se za ostvarivanje strategijskih ciljeva preduzeća, uvođenje novih procesa, kreiranje novih proizvoda, osvajanje novih tržišta i slično. Najčešće se pojavljuju u obliku udjela u svojini ili profit, ili u vidu novčanih nagrada.

Posebne beneficije i povlastice podrazumijevaju životno osiguranje, automobile, reprezentacije, poslugu, beskamratne kredite, klupske članarine za elitne klubove, osiguranje u slučaju povrede, ljeakarske preglede,.

Navedene motivacione mjere i kompenzacije usmjerene su na stvaranje jakih materijalnih motiva za vezivanje menadžera i njihovih interesa za organizaciju i njene poslovne interese.

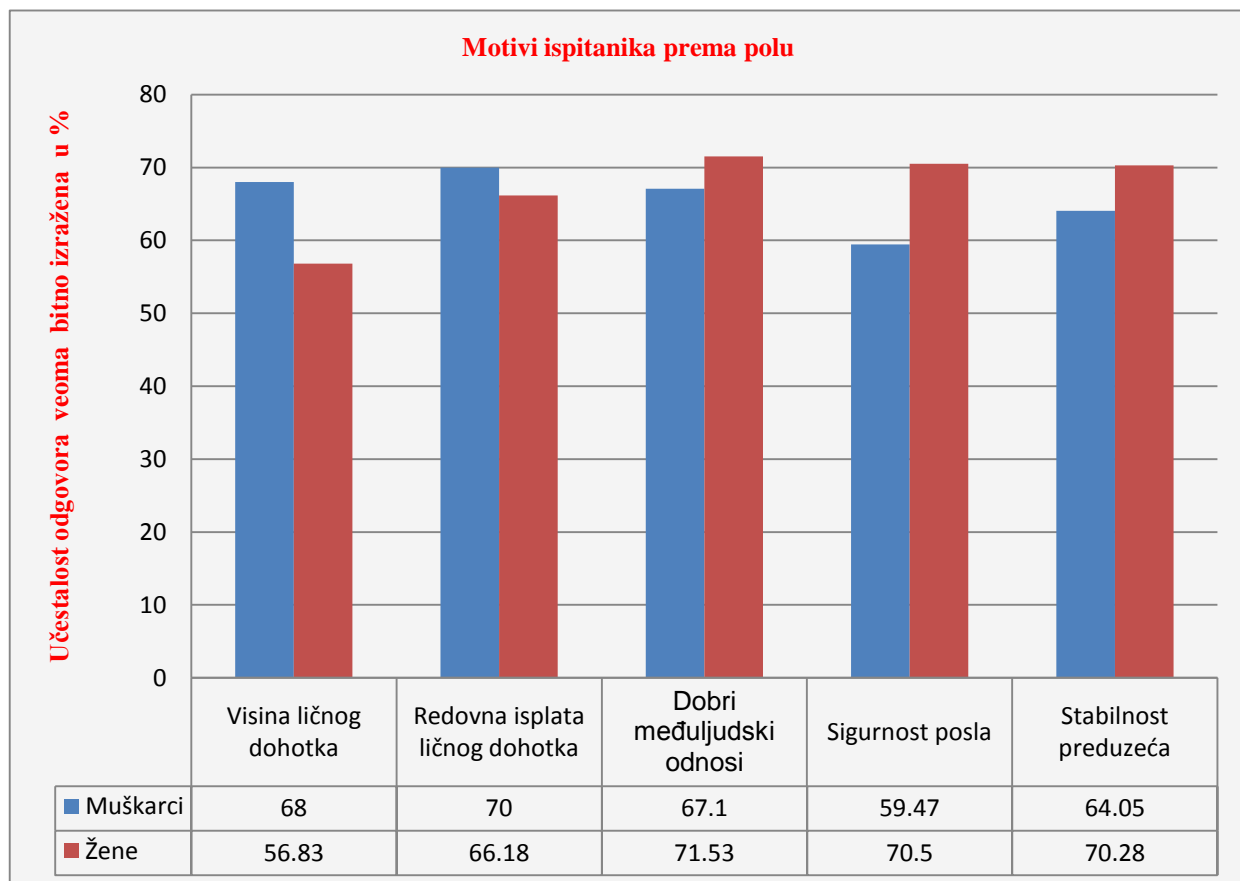
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

6.1. Izbor motiva prema polu

Istraživanje je pokazalo da ispitanici, bez obzira na pol, motive: visina ličnog dohotka, redovna isplata ličnog dohotka, dobri međuljudski odnosi, sigurnost posla i stabilnost preduzeća najučestalije biraju kao veoma bitne motive koji ih pokreću na rad. Ovakvi rezultati mogu biti odraz ekonomskog i socijalnog ambijenta u kojem ispitanici žive i rade, niskog životnog standarda i visoke stope nezaposlenosti.

U ovakvom ambijentu redovnost isplate ličnog dohotka, njegova visina kao i sigurnost posla postaju vodeći motivi kojima se zadovoljavaju osnovne potrebe pojedinca.

Grafikon 8.: Motivi ispitanika prema polu



Ukoliko uporedimo važnost koju ispitanici različitog pola daju pojedinim motivima iz grupe motiva koje najčešće ocjenjuju kao veoma bitne, ipak možemo uočiti izvjesne razlike.

Naime, ispitanici ženskog pola najučestalije biraju dobre međuljudske odnose kao motiv koji ih pokreće na rad, za razliku od muških ispitanika koji primat daju redovnoj isplati ličnog dohotka. Ova razlika može biti odraz, još uvijek prisutnih, kulturom određenih shvatanja da je muškarac nosilac finansijske sigurnosti porodice, te da je dužan da obezbijedi sredstva za život. Doprinos žene finansijskoj sigurnosti porodice je poželjan, ali ne i kulturološki prihvaćen, u smislu preuzimanja uloge nosioca hranitelja porodice.

Zanimljivi podaci dobijeni ovim istraživanjem, kada su u pitanju ispitanici muškog pola, su da kao manje značajne motivacijske faktore izdvajaju učešće u dobiti, učešće u vlasništvu, učešće u postavljanju ciljeva preduzeća i učešće u donošenju odluka. Ovakav izbor je u suprotnosti sa navedenom težnjom za ostvarivanje visokog ličnog dohotka, te rada u stabilnom i sigurnom preduzeću jer govori o nespremnosti zaposlenih da učestvuju u kreiranju sigurnog i stabilnog preduzeća, a samim tim i stvaranju uslova za lično napredovanje i doprinos razvoju i unapređenju konkurentnosti preduzeća.

Zanimljivo je takođe da svi ispitanici muškog pola mogućnost napredovanja ocjenjuju kao veoma bitan (45,75%) ili bitan (45,10%) faktor motivacije za rad, a ipak jedna trećina njih finansijsku podršku pri stručnom usavršavanju od strane radne organizacije ne ocjenjuje kao važan motivacioni faktor. Ovaj podatak govori da jedna grupa ispitanika muškog pola (30%) ne percipira stručno usavršavanje kao uslov za napredovanje. Kada se tome doda da se povratna informacija o obavljenom poslu i nagrađivanje zasnovano na radnoj uspješnosti nalaze nisko na ljestvici motiva koje pokreću ove zaposlene na rad, nameću se određeni zaključci koji oslikavaju specifičan pogled na proces napredovanja pojedinca u radnoj organizaciji.

Moguće je da kod jedne grupa ispitanika društveni ambijent iz kojeg potiču utiče na to da bazu napredovanja u preduzeću ne vide u ličnim kompetencijama zasnovanim na stručnom usavršavanju i cjeloživotnom učenju, već u određenoj političkoj pripadnosti ili uticaju rodbinskih i prijateljskih veza.

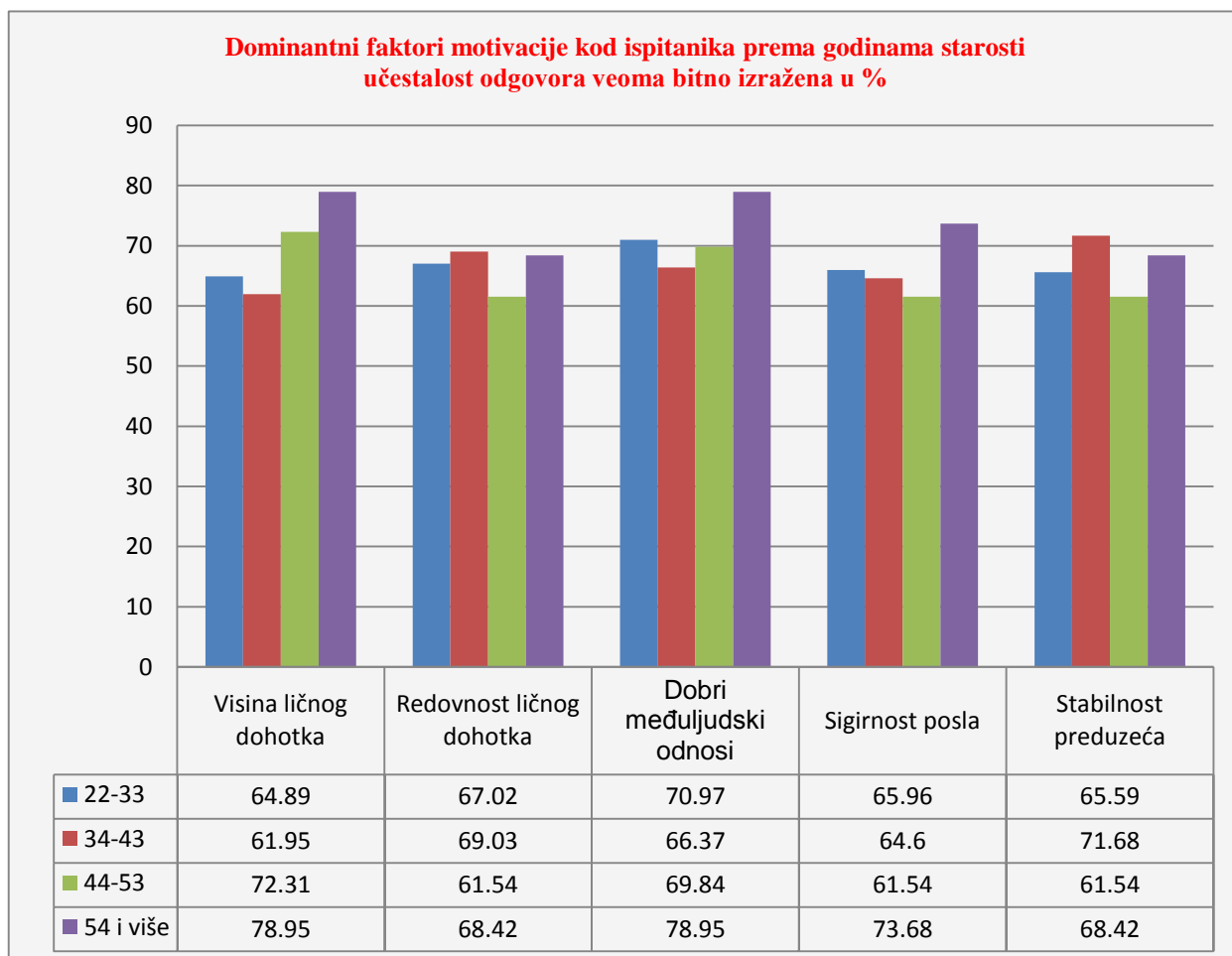
Motivi koje ispitanici obe kategorije rijetko biraju kao veoma bitne su: plaćena rekreacija, učešće u vlasništvu, učešće u dobiti i stručna usavršavanja.

6.2. Izbor motiva prema godinama starosti ispitanika

Rezultati istraživanja su pokazali da nema značajnih razlika u izboru dominantnih motiva kod ispitanika različite životne dobi.

Dominantni motivi kod ispitanika svih kategorija, kao što se iz grafičkog prikaza broj 9 vidi, su: visina ličnog dohotka, redovna isplata ličnog dohotka, sigurnost posla, stabilnost preduzeća i dobri međuljudski odnosi.

Grafikon 9.: Dominantni faktori motivacije kod ispitanika prema godinama starosti, učestalost odgovora: veoma bitno izražena u %



Iako je bilo za očekivati da najmlađa kategorija ispitanika, ispitanici starosne dobi do 33 godine kao dominantne motive biraju stručno usavršavanje i sticanje novih znanja, s obzirom da se nalaze na početku svoje radne karijere, istraživanje je pokazalo, da je motiv koji najučestalije biraju kao veoma bitan dobri međuljudski odnosi, a zatim redovna isplata ličnog dohotka.

Isti stav imaju i ispitanici starije životne dobi iznad 54 godine. Dobri međuljudski odnosi i visina ličnog dohotka su najučestalije birani motivi kao veoma bitni. Čak 78,95% ispitanika ove kategorije ove motive stavlja na prvo mjesto kada je u pitanju motivacija za rad.

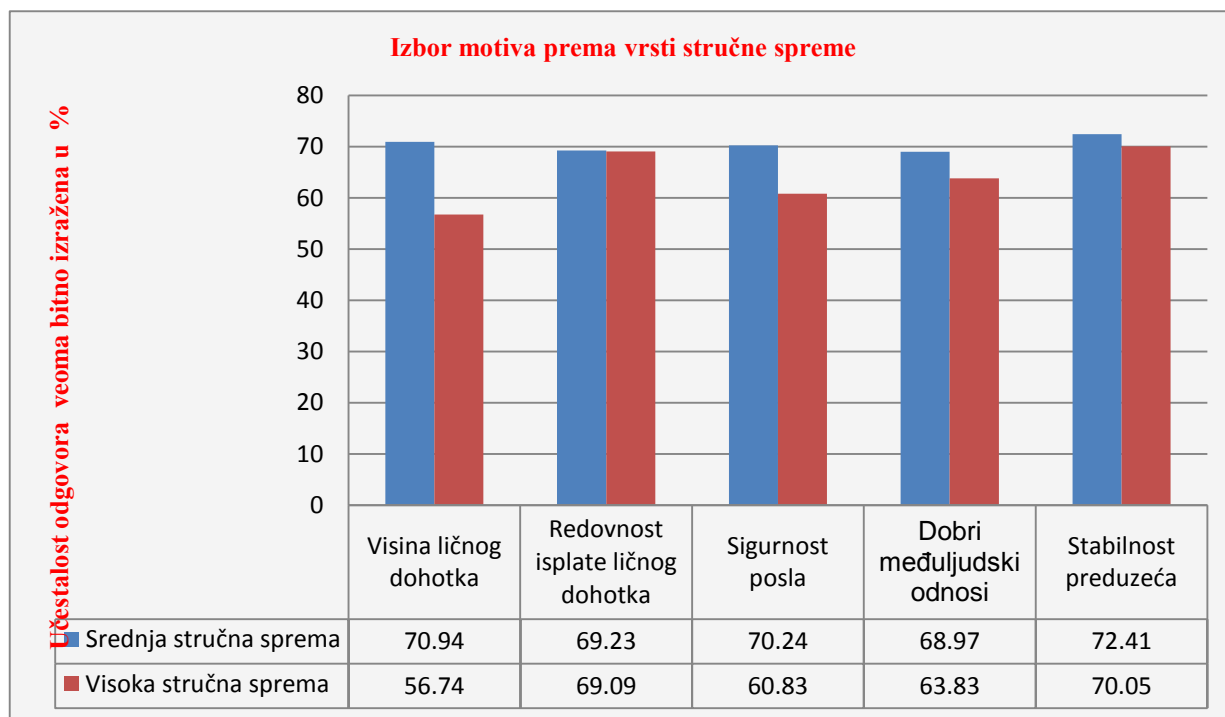
Ispitanici starosne dobi od 44 do 53 godine visinu ličnog dohotka najučestalije biraju kao vodeći motiv, dok ispitanici životne dobi od 34 do 43 godine najučestalije biraju stabilnost preduzeća, a zatim redovnu isplatu ličnog dohotka kao motiv koji ih pokreće na rad.

Ovi pokazatelji su takođe odraz ekonomskog i socijalnog ambijenta društva u kojem ispitanici žive.

6.3. Izbor motiva s obzirom na stručnu spremu ispitanika

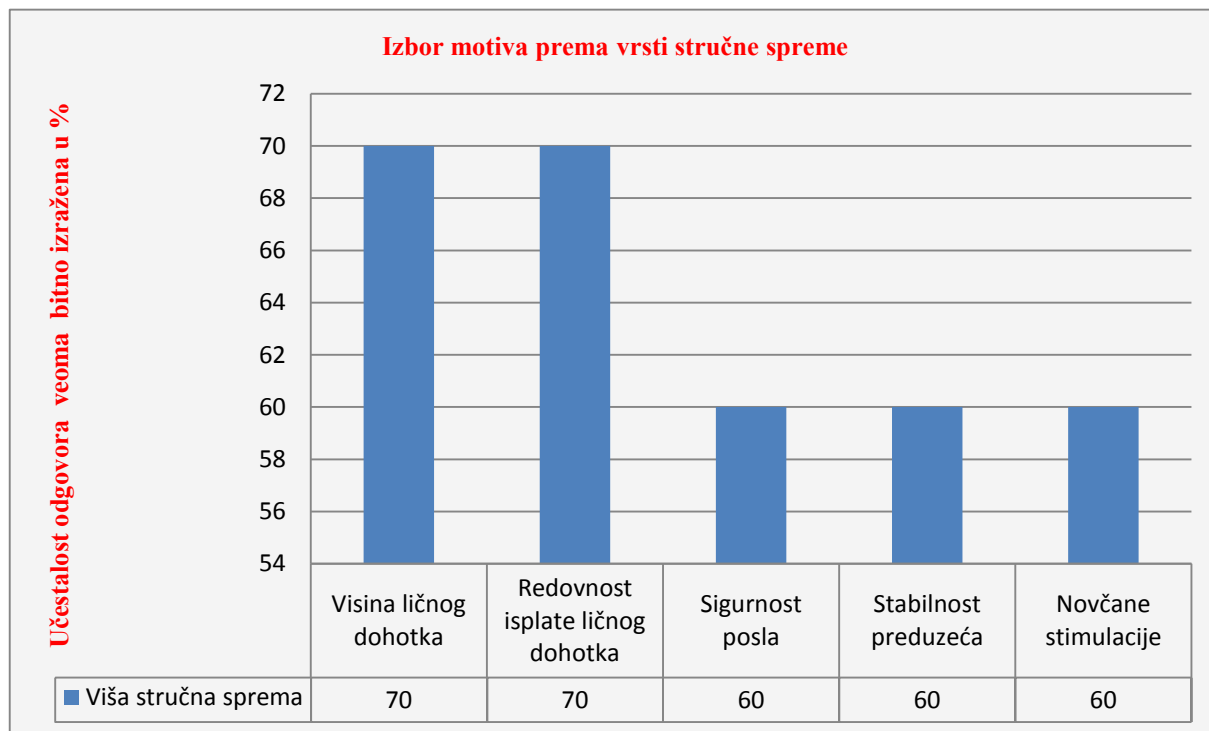
Analizom dobijenih rezultata o izboru dominantnih motiva s obzirom na vrstu stručne zaposlenih, uočavaju se razlike u učestalosti izbora pet dominantnih motiva kod ispitanika sa različitim stručnom spremom. Iz grafičkog prikaza broj 10 se vidi da isti izbor imaju ispitanici sa srednjom i visokom stručnom spremom. Ove kategorije ispitanika kao motive koji ih pokreću na rad najučestalije biraju: sigurnost posla, stabilnost preduzeća, dobre međuljudske odnose, visinu ličnog dohotka i redovnu isplatu ličnog dohotka.

Grafikon 10.: Izbor motiva prema vrsti stručne spreme (srednja i visoka stručna sprema)



Ispitanici sa višom stručnom spremom imaju za nijansu drugačiji izbor pet dominantnih motiva koji ih pokreću na rad. Naime, ova grupa ispitanika, pored visine ličnog dohotka, njegove redovne isplate, sigurnosti preduzeća i stabilnosti posla, novčanu stimulaciju za dobro obavljen posao izdvajaju kao motiv koji učestalo biraju kao veoma bitan.

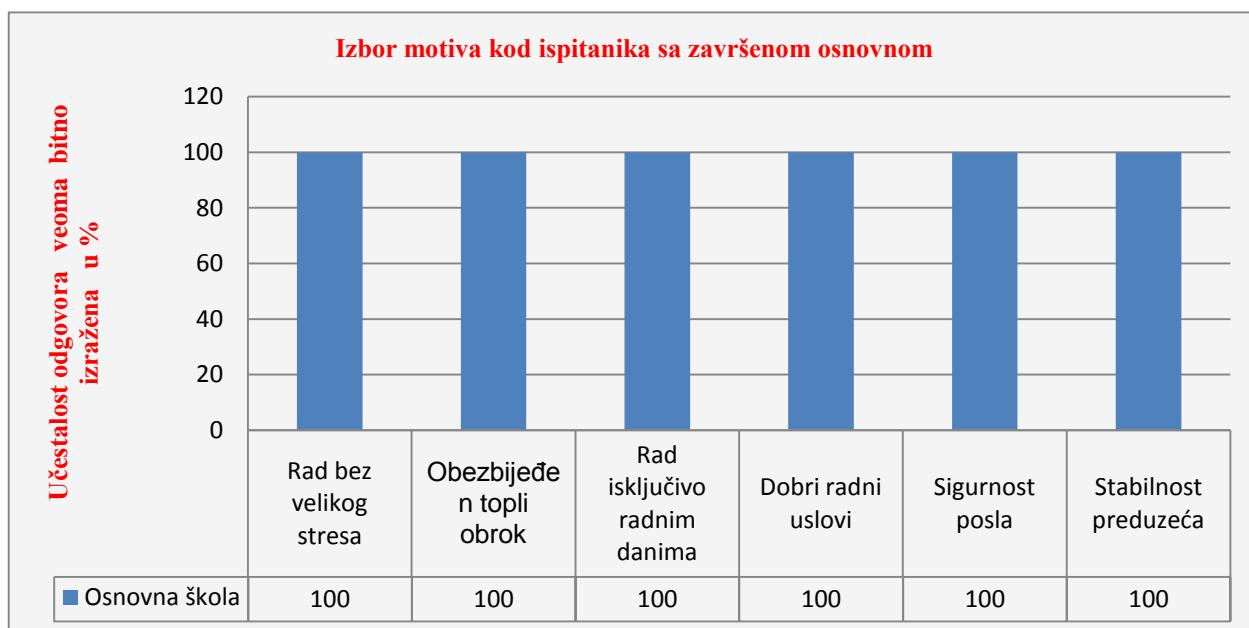
Grafikon 11.: Izbor motiva prema vrsti stručne spreme (viša stručna sprema)



Vidna razlika u izboru dominantnih motiva u odnosu na prethodne grupe primijetna je kod ispitanika sa završenom osnovnom školom.

Dominantni motivi za ispitanike sa završenom osnovnom školom su uglavnom iz kategorije motiva radnog mjesta i odnose se na rad isključivo radnim danima u prijatnoj atmosferi i bez velikog stresa uz obezbjeđen topli obrok. Za ovu kategoriju ispitanika je također bitna sigurnost posla i stabilnost preduzeća. Pri tome je važno napomenuti da je u ukupnom uzorku procenat ispitanika sa završenom osnovnom školom zastupljen sa samo 1%.

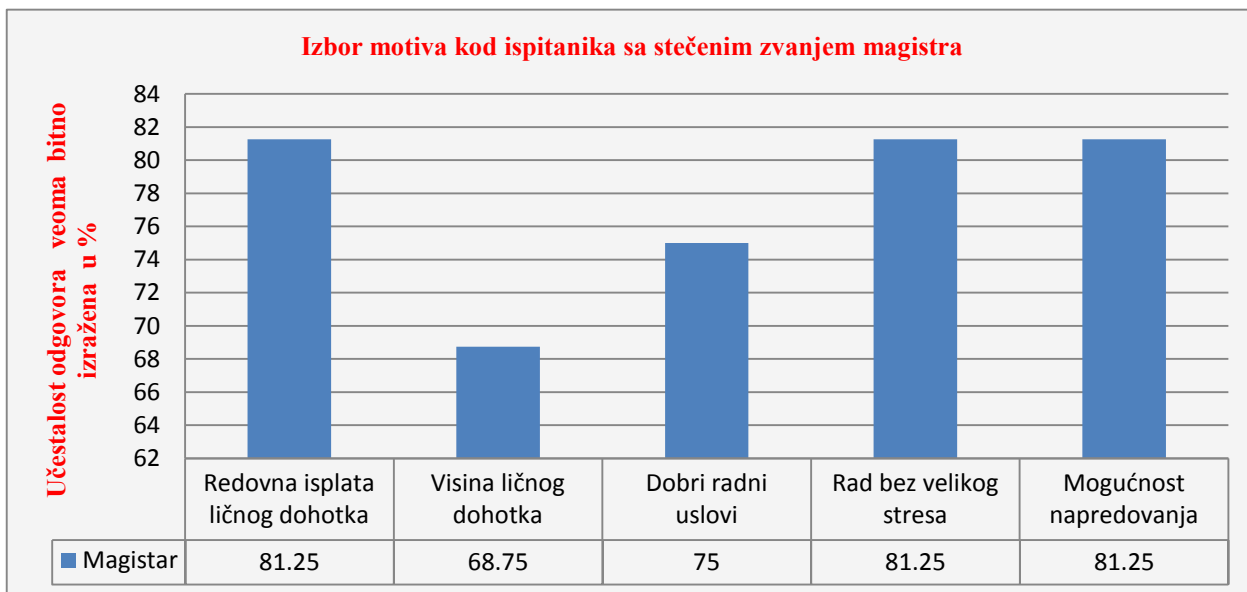
Grafikon 12.: Izbor motiva kod ispitanika sa završenom osnovnom školom



Magistri kao dominantne motive izdvajaju rad bez velikog stresa, mogućnost napredovanja i dobre radne uslove što je u skladu sa očekivanom tendencijom i potrebom ovih ispitanika za stalnim učenjem i izgradnjom lične karijere u ambijentu koji ostavlja prostor za fleksibilnost i rad bez stresa kao potrebne preduslove za učenje i stručno usavršavanje.

Ipak, kao ključne motive za rad i ova kategorija ispitanika navodi redovnu isplatu ličnog dohotka i njegovu visinu.

Grafikon 13.: Izbor motiva kod ispitanika sa stečenim zvanjem magistra



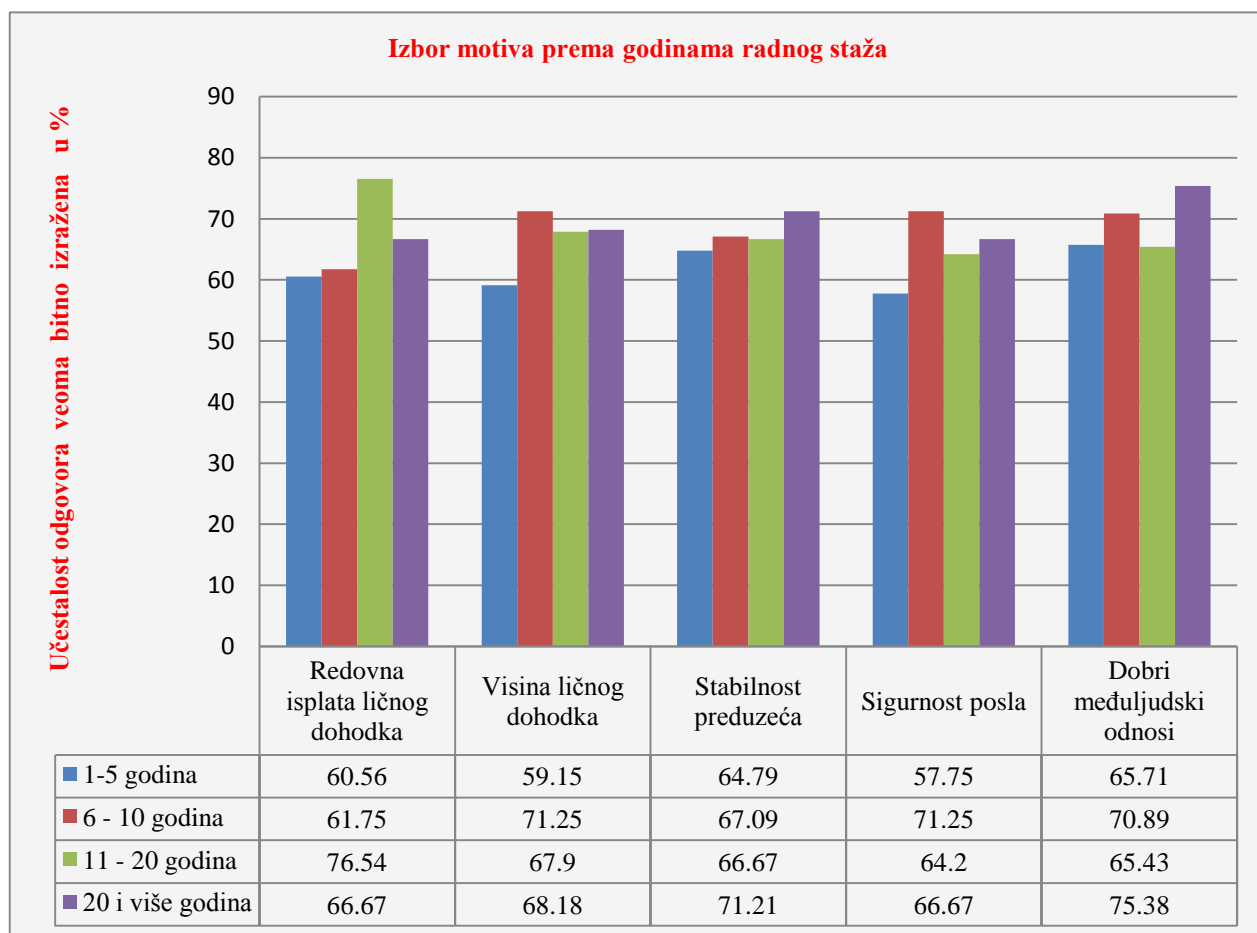
Najmanje značajni motivi kod svih ispitanika, bez obzira na stručnu spremu, su: plaćena rekreacija, učešće u vlasništvu, učešće u dobiti i učešće u donošenju odluka. Rijetko biranje posljednja tri motiva kao veoma bitna je, u određenoj mjeri, pokazatelj da su ispitanici nespremni za preuzimanje odgovornosti za poslovanje preduzeća i njegov konačan rezultat.

Ono što je posebno zanimljivo za ispitanike sa visokom stručnom spremom je da ne navode mogućnost napredovanja i stručnog usavršavanja kao veoma bitne motive. Ovi motivi se nalaze nisko na ljestvici značajnih motiva koji ih pokreću na rad, što nije u skladu sa teorijskim pretpostavkama.

6.4. Izbor motiva s obzirom na godine staža

Motivi koje ispitanici najčešće biraju kao veoma bitne, bez obzira na godine radnog staža su: dobri međuljudski odnosi, visina ličnog dohotka, redovna isplata ličnog dohotka, sigurnost posla i stabilnost preduzeća.

Grafikon 14.: Izbor motiva prema godinama radnog staža



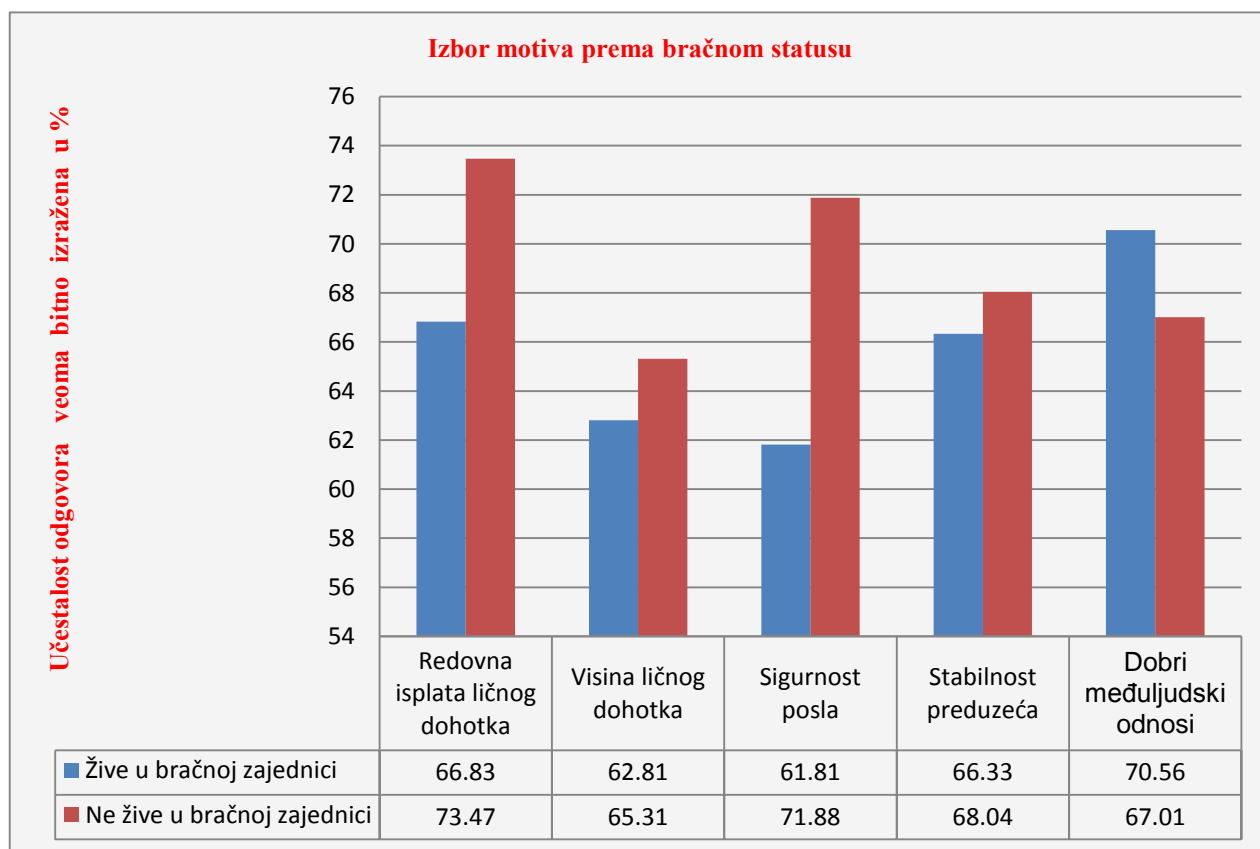
Ukoliko analiziramo odnos između ovih pet dominantnih motiva kod pojedinih kategorija, možemo da zapazimo da ispitanici sa 20 i više godina radnog staža na vodeće mjesto, kada je motivacija u pitanju, stavljaju dobre međuljudske odnose. Za isti motiv su se opredjelili i ispitanici koji imaju do pet godina radnog staža za razliku od ispitanika koji imaju od 11 do 20 godina radnog staža koji ipak redovnu isplatu ličnog dohotka stavljaju na prvo mjesto.

Motivi koji su najmanje značajni za rad za sve kategorije su: plaćena rekreacija, stručno usavršavanje, plaćena informatička obuka, plaćeno učenje stranih jezika.

6.5. Izbor motiva s obzirom na bračni status

Rezultati istraživanja su pokazali da su motivi koje ispitanici, bez obzira na bračni status, najčešće biraju kao veoma bitne: dobri međuljudski odnosi, visina ličnog dohotka, redovna isplatu ličnog dohotka, sigurnost posla i stabilnost preduzeća.

Grafikon 15.: Izbor motiva prema bračnom statusu



Ipak, ako posmatramo odnos između ovih pet najčešće biranih motiva, kod ove dvije kategorije vidljive su izvjesne razlike. Kao motiv koji se izrazito ističe po učestalosti izbora kod ispitanika koji ne žive u bračnoj zajednici izdvojila se redovna isplata ličnog dohotka. Za razliku od njih, ispitanici koji su u braku dobre međuljudske odnose najčešće ističu kao bitan motivacioni faktor za rad.

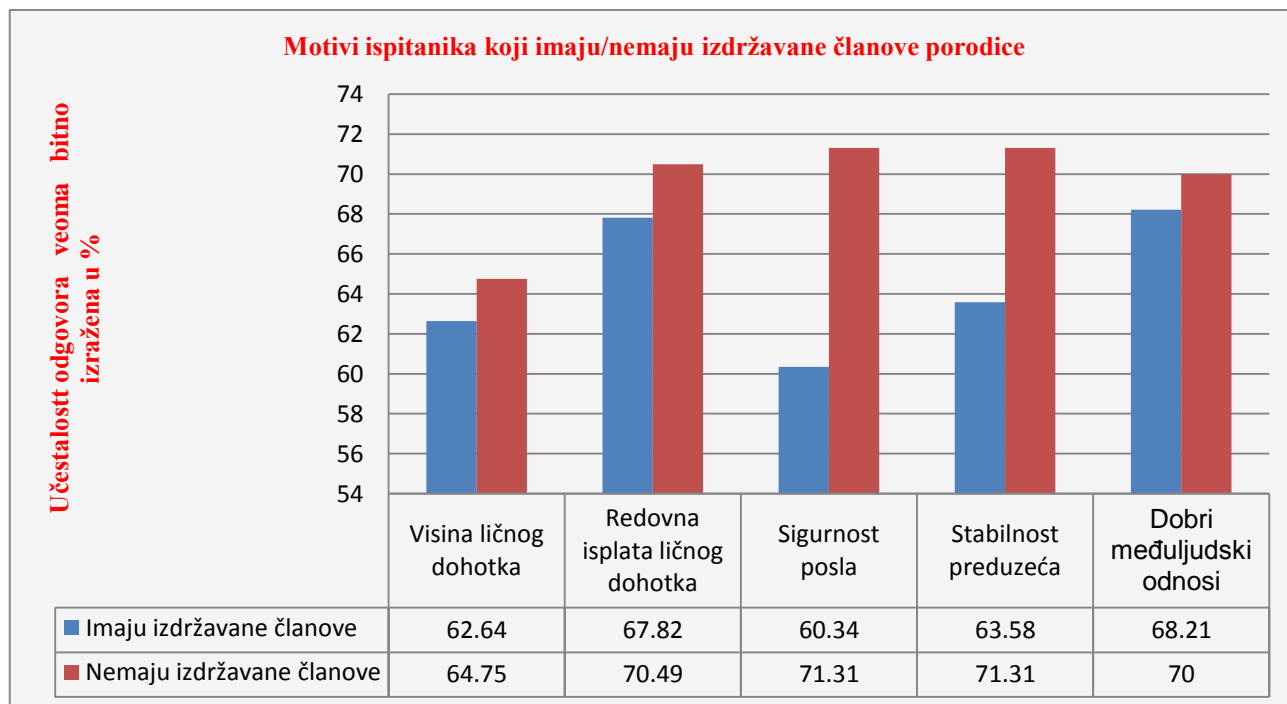
Razlike postoje i u pogledu četiri ostala faktora što je vidljivo iz grafičkog prikaza.

6.6. Izbor motiva s obzirom na to da li ispitanik ima izdržavane članove porodice

Ukoliko uporedimo ispitanike s obzirom na to da li imaju izdržavane članove porodice ili ne, rezultati govore da su dominantni motivi koji ih pokreću na rad, kod obe kategorije ispitanika isti. Ovakvi rezultati u određenoj mjeri nisu u skladu sa očekivanjima. Porodice sa više izdržavanih članova, pretpostavlja se, materijalna primanja u prvom redu pokreću na rad, dok kod ispitanika koji žive u porodicama koje nemaju izdržavane članove, prema ranijim istraživanjima prevlađaju motivi sigurnosti posla, radne klime, napredovanja. Ovo istraživanje

zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini, kako vidimo, nije dalo takve rezultate. Naime pokazalo se da su motivi koje obe kategorije ispitanika najučestalije ocjenjuju kao veoma bitne: visina ličnog dohotka, njegova redovnost, stabilnost preduzeća, sigurnost posla i dobri međuljudski odnosi.

Grafikon 16.: Motivi ispitanika koji nemaju izdržavane članove porodice

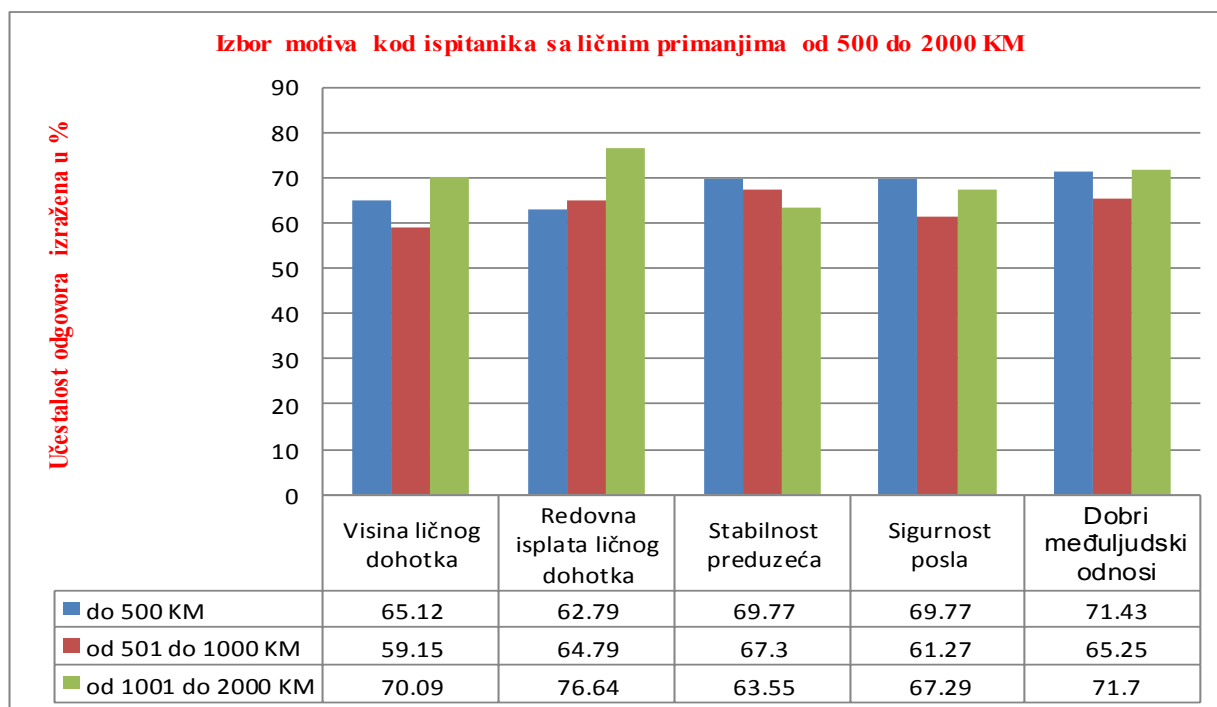


Istraživanje je takođe pokazalo da indirektna materijalna stimulacija kao što su: plaćeno učenje stranih jezika, plaćena informatička obuka, plaćena rekreacija spadaju u motive koji su nisko na ljestvici kad je u pitanju motivacija za rad bez obzira na to da li ispitanici imaju izdržavane članove porodice ili ne.

6.7. Izbor motiva s obzirom na visinu ličnog dohotka

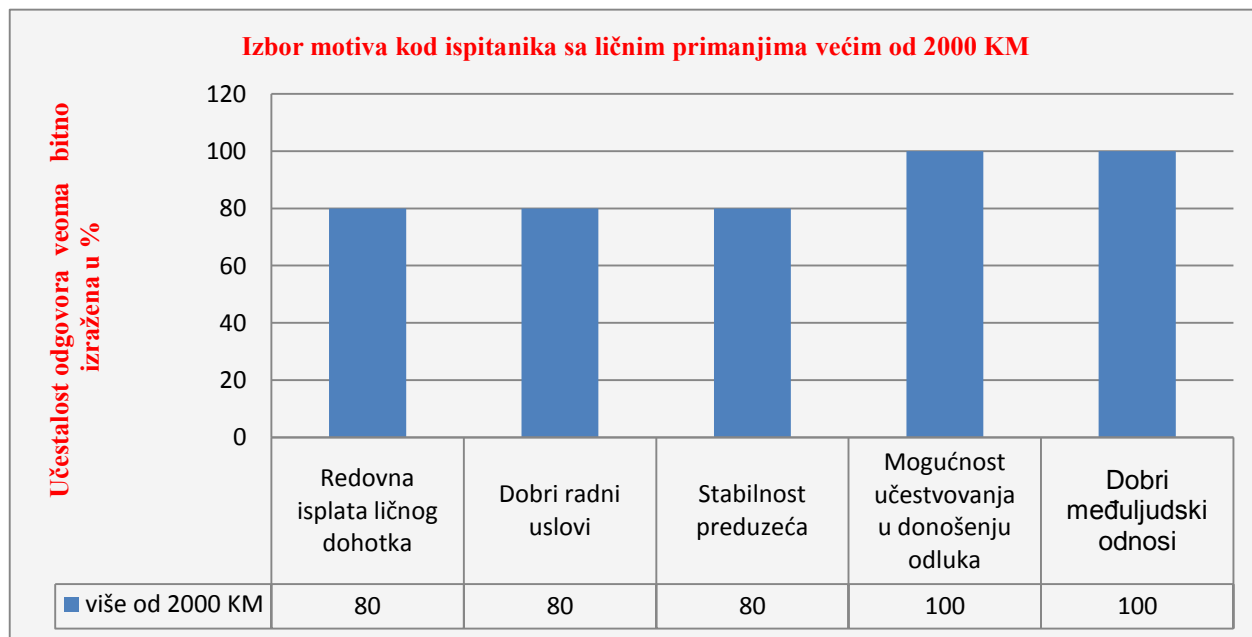
Rezultati koji su dobijeni kazuju da se dominantni motivi koje izdvajaju ispitanici prve tri kategorije ispitanika, dakle ispitanike sa visinom mjesečnih primanja do 500 KM, od 501 do 1000 KM i od 1000 do 2000 KM, ne razlikuju i ti motivi su: visina ličnog dohotka, redovnost isplate ličnog dohotka, stabilnost posla, sigurnost preduzeća i dobri međuljudski odnosi.

Grafikon 17.: Izbor motiva kod ispitanika sa ličnim primanjima od 500 do 2000 KM



Ispitanici čija su mjesečna primanja od 2001 do 3000 KM imaju nešto drugačiji izbor dominantnih motiva. Motive koje oni najučestalije biraju kao one koji ih pokreću na rad su: mogućnost učestvovanja u donošenju odluka, dobri međuljudski odnosi, redovna isplata ličnog dohotka, dobri radni uslovi i stabilnost preduzeća.

Grafikon 18.: Izbor motiva kod ispitanika sa ličnim primanjima većima od 2000 KM



Ono što je zanimljivo je da što je visina mjesečnih prihoda veća to je značaj redovnosti njihove isplate značajnija. Jedno od mogućih objašnjenja za ovakvu percepciju i davanje značaja upravo ovom motivu je da zaposlenici sa visokim mjesečnim primanjima napuštaju „zonu preživljavanja“ i ulaze u sferu lagodnijeg života što zahtijeva dodatne troškove. Samim tim potrebe za novcem rastu. U nastojanju da ih zadovolje, motivi kao što su redovna isplata ličnog dohotka i njegova visina postaju veoma izraženi.

Motivi koje ispitanici svih grupa rijetko biraju kao one koji ih pokreću na rad su: plaćena rekreacija, plaćena informatička obuka, plaćeno učenje stranih jezika, životno osiguranje.

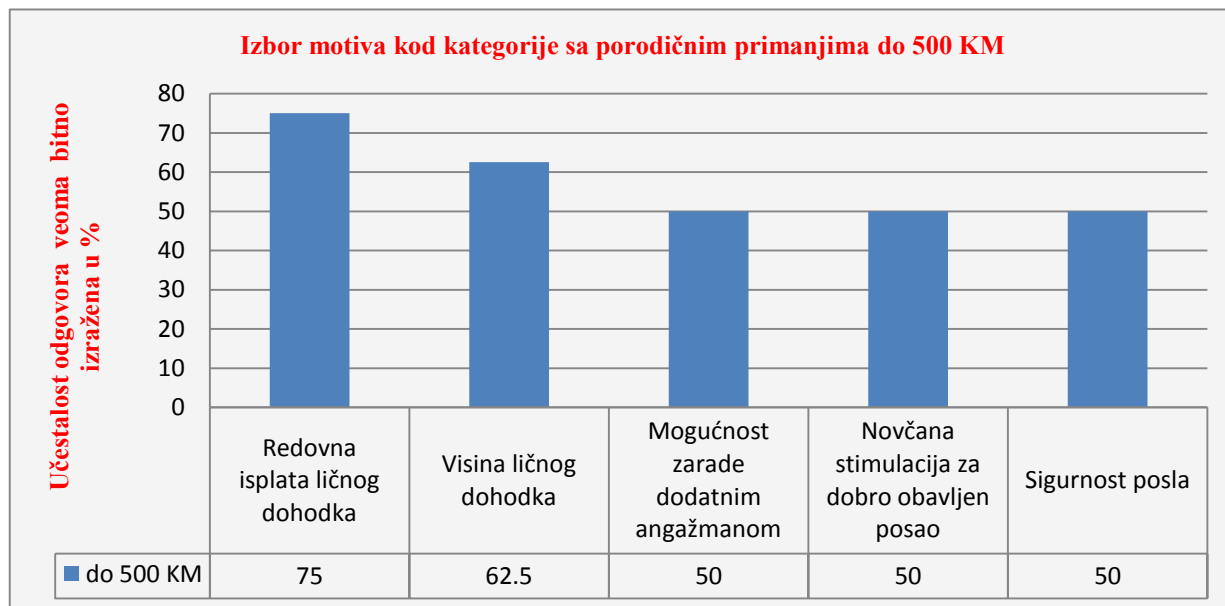
Ispitanici sa niskim mjesečnim prihodima, do 500 KM kao manje značajne motive takođe navode: mogućnost učešća u vlasništvu, mogućnost učešća u dobiti, mogućnost učešća u donošenju odluka, učešće u postavljanju ciljeva što je potpuno suprotno od ispitanika sa mjesečnim primanjima od 2000 do 3000 KM za koje se ovi motivi nalaze visoko na ljestvici onih koji ih pokreću na rad.

6.8. Izbor motiva prema visini porodičnih primanja

Kategoriju ispitanika sa niskim mjesečnim porodičnim prihodima (do 500,00 KM) što je razumljivo, s obzirom na visoke minimalne životne troškove nesrazmjerne visini prihoda, motivišu faktori direktne materijalne stimulacije i to: redovna isplata i visina ličnog dohotka kao i novčana stimulacija za dobro obavljen posao i mogućnost zarade dodatnim angažmanom.

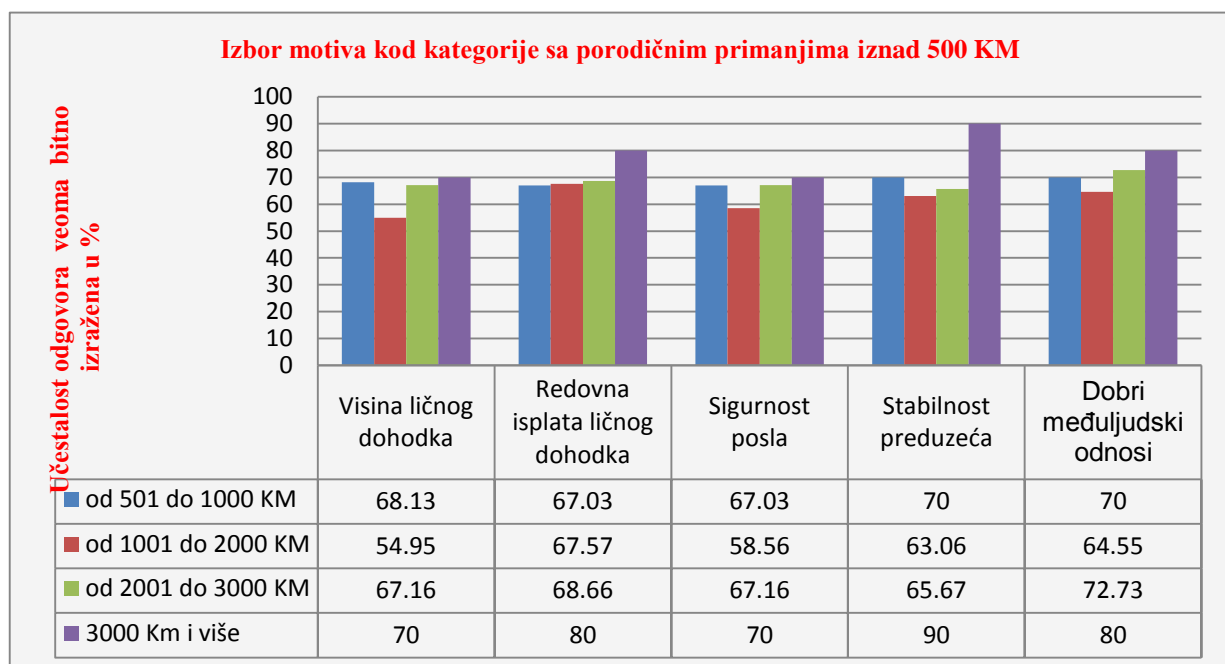
Sigurnost posla je takođe motiv koji ovi ispitanici učestalo biraju kao značajan faktor motivacije za rad.

Grafikon 19.: Izbor motiva kod kategorije sa porodičnim primanjima do 500 KM



Za razliku od ove kategorije ispitanika, ispitanici čija je visina mjesečnih porodičnih primanja iznad 500 KM imaju drugačiji izbor primarnih motiva.

Grafikon 20.: Izbor motiva kod kategorije sa porodičnim primanjima iznad 500 KM



Ispitanici ostale četiri kategorije, dakle oni čija su porodična mjesečna primanja keću od 501 do 1000 KM, od 1001 do 2000 KM, od 2001 do 3000 KM kao i oni čija su mjesečna porodična primanja preko 3000 KM kao dominantne motive za rad navode: stabilnost preduzeća, sigurnost posla, dobre međuljudske odnose, visinu ličnog dohotka i redovnost njegove isplate.

Kao najmanje značajne motive ističu: plaćenu rekreaciju, plaćeno učenje stranih jezika, informatičku obuku, mogućnost učešća u dobiti, autonomiju pri radu, plaćeno životno osiguranje.

Izbor pojedinih kategorija motiva

Kako su u ovom istraživanju pojedini motivi prema logičkom rasporedu svrstani u šest kategorija, očekivalo se da će ispitanici i motive koji su dominantni birati u skladu sa tim, te da će se, prema postavljenoj hipotezi, u vrhu naći motivi iz kategorije direktne materijalne stimulacije. Iz grafičkih prikaza prethodno predstavljenih rezultata se vidi da ispitanici u ovom istraživanju nisu birali kao dominantne sve motive u okviru jedne kategorije, već su se izdvojili pojedini motivi iz kategorija direktne materijalne stimulacije, stabilnost preduzeća i radna klima koje su ispitanici najučestalije birali kao dominantne motive.

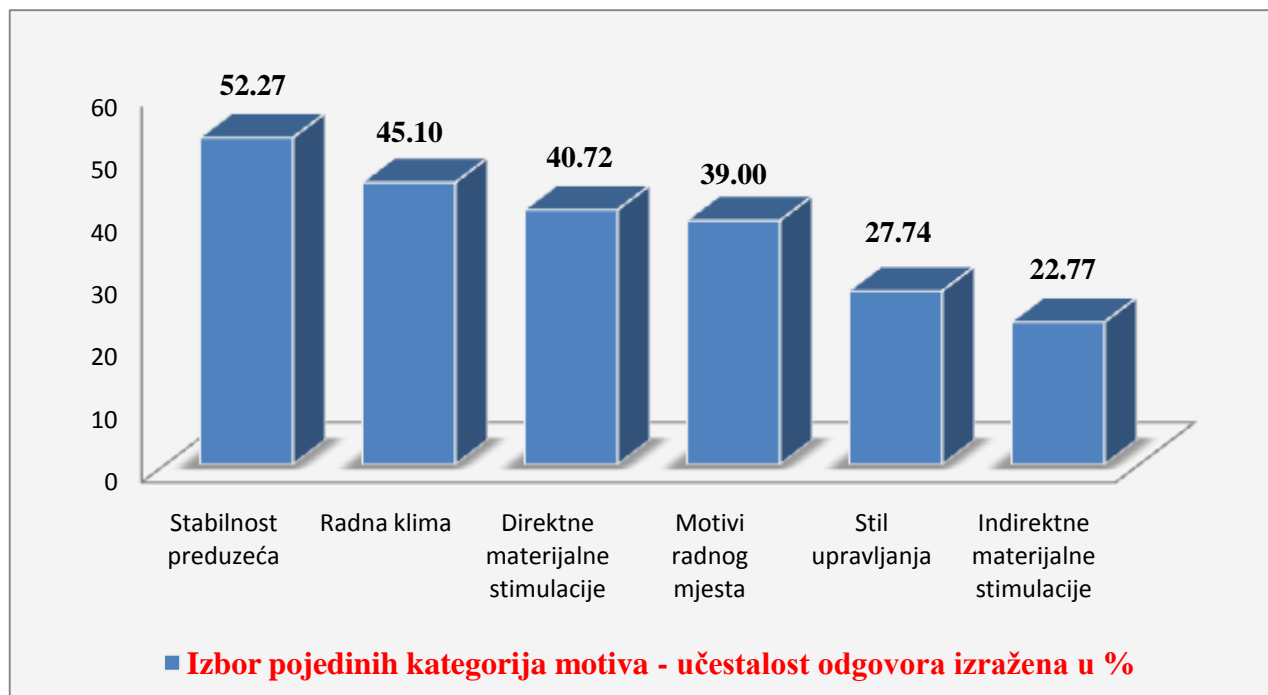
Iz kategorije direktne materijalne stimulacije, najučestalije su kao veoma bitni birani motivi visina ličnog dohotka i redovnost njegove isplate. Motivi kao što su: mogućnost zarade dodatnim angažmanom, novčana stimulacija za dobro obavljen posao, učešće u dobiti, učešće u vlasništvu, životno osiguranje, u ovom istraživanju se nalaze nisko na ljestvici biranih motiva koji pokreću zaposlene na rad.

Iz kategorije radna klima najčešće birani motiv koji pokreće zaposlene na rad su dobri međuljudski odnosi koje većina ispitanika svih kategorija označava kao veoma bitne ili bitne. Takođe, kao bitan ili veoma bitan motiv iz ove kategorije motiva navodi se prijatna radna sredina, dok motive kao što su neformalna kolektivna druženja i pomoć pri rješavanju ličnih problema ispitanici u ovom istraživanju najčešće karakterišu kao nebitne.

Iz kategorije stabilnost preduzeća, dva motiva i to stabilnost preduzeća i sigurnost posla su najčešće birani motivi koje zaposlenici svih kategorija ocjenjuju kao veoma bitne ili bitne kao pokretače zaposlenih na rad.

Ova kategorija motiva, dakle stabilnost preduzeća, kao što se iz grafičkog prikaza broj 21 vidi, je kategorija motiva koja, ukupno gledano zauzima prvo mjesto po učestalosti izbora dominantnih motiva koji pokreću zaposlene na rad. Zatim slijedi kategorija koju smo označili kao radna klima, a nakon toga kategorija direktne materijalne stimulacije.

Grafikon 21.: Izbor pojedinih kategorija motiva – učestalost odgovora veoma bitno izražena u %



Motivi iz kategorije indirektna materijalna stimulacija, dakle stručno usavršavanje, stipendija za školovanje djece zaposlenih, plaćeno učenje stranih jezika, plaćena informatička obuka, plaćena rekreacija, obezbijeđen topli obrok su motivi koje su ispitanici u ovom istraživanju označili kao najmanje značajne motivacione faktore za rad.

Rezultati percepcije zaposlenih o motivacionim aktivnostima menadžmenta

Rezultati istraživanja o motivacionim aktivnostima menadžmenta su pokazali sljedeće:

- 46% ispitanika smatra da ne postoje osmišljeni programi za motivaciju zaposlenih u okviru njihove radne organizacije;
- 30% ispitanika percipira da postoje osmišljeni programi motivacije zaposlenih u njihovoj radnoj organizaciji;
- 24% ispitanika nema jasno definisan stav o ovom pitanju.

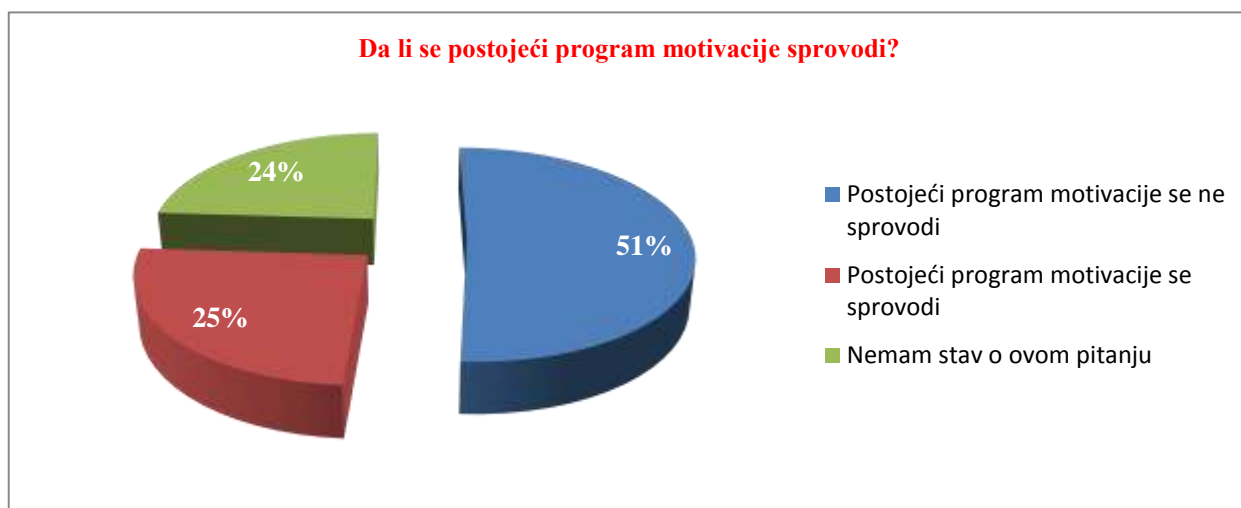
Grafikon 22.: Da li postoji osmišljen program motivacije?



Na pitanje da li se postojeći program motivacije sprovodi:

- 51% ispitanika je dalo negativan odgovor;
- 25% ispitanika je odgovorilo potvrdno, dakle postoje ovakvi programi;
- 24% ispitanika nema jasan stav o pomenutom pitanju.

Grafikon 23.: Da li se postojeći program motivacije sprovodi?



Na pitanje da li ste zadovoljni postojećim programom motivacije:

- 52% ispitanika odgovorilo je negativno;
- 18% dalo potvrđan odgovor;
- 30% ispitanika nema jasan stav o ovom pitanju.

Grafikon 24.: Da li ste zadovoljni postojećim programom motivacije?



Na pitanje da li menadžment kontinuirano ispituje i prati zadovoljstvo zaposlenih, slično kao i na prethodno pitanje:

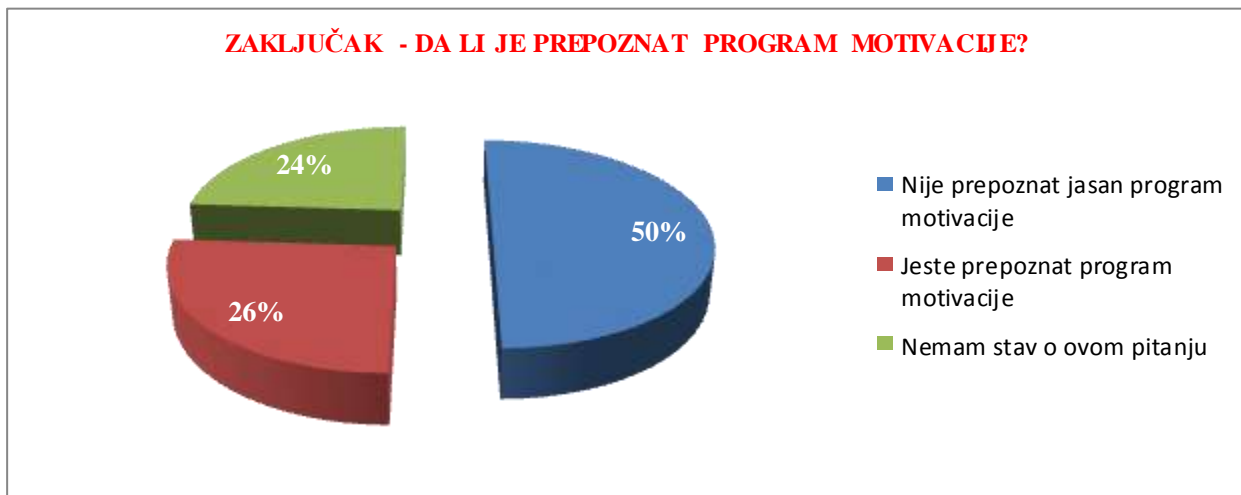
- 52% ispitanika je dalo negativan odgovor;
- 27% ispitanika je dalo potvrđan odgovor na ovo pitanje;
- 21% ispitanika nema jasno definisan stav o ovom pitanju.

Grafikon 25.: Da li menadžment u kontinuitetu prati zadovoljstvo zaposlenih?



Iz prethodno navedenih grafičkih prikaza možemo zaključiti da oko 50% ispitanika nije prepoznalo da postoje jasni programi motivacije zaposlenih u njihovoj organizaciji dok 24% ispitanika nema stav o ovom pitanju. Ovakvi rezultati jasno govore da menadžment nije prepoznao faktor motivacije zaposlenih kao bitan faktor unaprjeđenja efikasnosti poslovanja ili mu nije posvetio dovoljno pažnje u smislu razrade detaljnih programa za konkretne zaposlene i upoznavanja radnika sa istim.

Grafikon 26.: Zaključak – da li je prepoznat program motivacije?



Analiza rezultata dobijenih iz ostalih tvrdnji u ovom upitniku ukazuje takođe na to da se raznovrsne motivacione aktivnosti uglavnom ne sprovode u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Adekvatna raspodjela radnih mjesta, nagrađivanje zaposlenih zasnovano na ocjeni radne

uspješnosti, mogućnost stručnog usavršavanja, jasno postavljene ciljeve, učešće u odlučivanju, javnu pohvalu, ispitanici ne prepoznaju kao motivacione faktore što takođe navodi na zaključak da ne postoje jasno razrađeni programi motivacije sa kojima su zaposleni upoznati.

6.9. Rezultati istraživanja o motivaciji menadžera

Na pitanje da li vlasnici kapitala prepoznaju značaj motivacije zaposlenih:

- 62% ispitanika je odgovorilo potvrdno,
- 38% ispitanika je dalo negativan odgovor na ovo pitanje.

Grafikon 27.: Da li vlasnici kapitala prepoznaju motivacije zaposlenih?



Na pitanja da li u organizaciji postoji razrađen model motivacije zaposlenih i da li isti daje očekivane rezultate, mišljenje menadžera je podijeljeno tako da:

- jedna polovina ispitanika smatra da postoje razrađeni programi koji daju rezultate,
- druga polovina ima suprotno mišljenje, grafikon broj 28.

Grafikon 28.: Stavovi menadžera na pitanje: „Da li u organizaciji postoji razrađen model motivacije zaposlenih i da li daje očekivane rezultate?“



Na pitanje da li, u okviru postojećeg modela, postoji model koji se odnosi samo na motivaciju menadžera:

- dvije trećine ispitanih menadžera su dali negativan odgovor,
- jedna trećina ispitanika je dala potvrđan odgovor.

Grafikon 29.: Da li postoji model motivacije zaposlenih menadžera u radnoj organizaciji?



Iz dobijenih rezultata je takođe vidljivo da se postojeći modeli motivacije menadžera zasnivaju uglavnom na materijalnoj nagradi (50% menadžera daje takav odgovor), dok je njih 23,4% odgovorilo da je postojeći model zasnovan na stručnom usavršavanju, a ostali, da je to izraženo kroz napredovanje u poslu.

Na kraju, ispitanici, menadžeri su dali svoje prijedloge kako je moguće unaprijediti postojeći model, a prijedlozi su se uglavnom odnosili na povećanje osnovne plate menadžerima (35,29%) i uvođenje bonusa ili premija (43,14%).

Ovakvi rezultati govore da menadžeri favorizuju direktne materijalne stimulacije kao faktor izbora kada je motivacija za rad u pitanju.

ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenih i njihovo visoko radno postignuće, maksimum uloženi znanja i napora u realizaciju organizacijskih ciljeva su ključ uspjeha svake radne organizacije.

Organizaciju čine različite individue, pojedinci sa različitim uvjerenjima, stavovima, iskustvima, ali i pojedinci različite životne dobi, godina staža, različitog obrazovanja, pojedinci sa različitim porodičnim okruženjem i ostalim karakteristikama. Pri tome je evidentno da su, u okviru jedne radne organizacije, svi oni okupljeni oko istih ciljeva, onih koji su definisani kao organizacijski.

Mendžment organizacije, jasno je, ima ne lak zadatak da svaku individuu integriše u sistem organizacije stvarajući uslove u kojima će ta individua, sa jedne strane dati svoj maksimum za ostvarenje organizacijskih ciljeva, a sa druge, osjetiti lično zadovoljstvo što je član konkretne radne organizacije, zadovoljstvo svojom ulogom i značajem koji ima u njoj. Dakle, jedan od ključnih zadataka menadžmenta u procesu ostvarivanja organizacijskih ciljeva je adekvatna motivacija zaposlenih.

Motivacija zaposlenih je izuzetno složen i zahtjevan proces koji, da bi dao rezultate, podrazumijeva dobro poznavanje zaposlenika od strane menadžmenta, praćenje, posmatranje, analizu, izradu adekvatnih motivacionih programa ali i njihovo usavršavanje i nadogradnju.

Polazeći upravo od pretpostavke o velikim individualnim razlikama ali i izvjesnim sličnostima između ispitanika okupljenih oko organizacijskih ciljeva koje bi mogle uticati na izbor dominantnih motiva koji ih pokreću na rad, postavljena je prva hipoteza ovog istraživanja koja glasi: *„Postoje razlike u izboru dominantnih motiva zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini s obzirom na socio demografske – faktore: pol, godine starosti, godine staža, bračni status, vrstu stručne spreme, visinu ličnog dohotka, visinu porodičnih mjesečnih prihoda.“*

Rezultati istraživanja su pokazali da se, od svih ponuđenih motiva koje su ispitanici mogli da biraju, kod gotovo svih kategorija ispitanika, njih pet izdvojilo kao dominantni, odnosno ispitanici su ih najčešće birali kao veoma bitne. Ti motivi su: redovna isplata ličnog dohotka, visina ličnog dohotka, dobri međuljudski odnosi, sigurnost posla i stabilnost preduzeća. Izvjesne razlike, kada je u pitanju izbor pet dominantnih motiva, su se javile u okviru varijable stepen obrazovanja kod kategorije ispitanika sa završenom osnovnom školom i ispitanika sa naučnim zvanjem magistar. Ispitanici sa završenom osnovnom školom, pored sigurnog posla i stabilnog preduzeća, kao veoma bitne motive najučestalije navode: rad bez velikog stresa, obezbjeđen topli obrok, dobre radne uslove. Pri tome je potrebno naglasiti da su samo 1% ispitanika, od ukupnog broja onih koji su učestvovali u ovom istraživanju, ispitanici sa završenom osnovnom školom. Magistri kao veoma bitne motive, pored redovne isplate ličnog dohotka i njegove visine, biraju i dobre radne uslove, rad bez velikog stresa i mogućnost napredovanja. Izvjesne razlike su takođe primjetne u okviru varijable visina porodičnih mjesečnih primanja kod ispitanika čiji je ovaj iznos veoma nizak, do 500 KM. Ova kategorija

ispitanika pored visine ličnog dohotka, njegove redovne isplate i sigurnosti posla kao veoma bitne motive biraju i novčane stimulacije za dobro obavljen posao i mogućnost zarade dodatnim angažmanom.

Razlika u izboru dominantnih motiva se pokazala i kod ispitanika čija su lična mjesečna primanja preko 2000 KM, koji jedini u kategoriju veoma bitnih motiva uključuju mogućnost učestvovanja u donošenju odluka.

Aalizom odnosa pomenutih pet najučestalije biranih motiva kao veoma bitnih motiva za rad, uočena je razlika u učestalosti izbora između ovih pet motiva s obzirom na pol, godine starosti, godine staža, visinu mjesečnih primanja zaposlenika, bračni status kao i visinu porodičnih mjesečnih prihoda. Ovakvi rezultati su u skladu sa pretpostavljenim, te je potvrđena prva hipoteza ovog istraživanja, dakle postoje razlike u izboru dominantnih motiva kod zaposlenika u preduzećima u Bosni i Hercegovini s obzirom na socio - demografske faktore: pol, godine starosti, godine staža, bračni status, vrstu stručne spreme, visinu ličnog dohotka, visinu porodičnih mjesečnih prihoda.

Analizom izbora pojedinih kategorija motiva (u istraživanju su motivi svrstani u šest kategorija - grupa), uočeno je da ne postoji skupina motiva, u okviru šest navedenih kategorija, za koju su se ispitanici isključivo opredjeljivali, već su pojedine motive iz kategorija: stabilno preduzeće, radna klima i direktne materijalne stimulacije ispitanici najučestalije birali kao veoma bitne.

Istraživanje je, takođe, pokazalo da motive iz kategorija stil upravljanja, indirektna materijalna stimulacija i motive radnog mjesta zaposleni u preduzećima u Bosni i Hercegovini rjeđe biraju kao ključne motive za rad. Motivi iz kategorija indirektna materijalna stimulacija i stil upravljanja su, prema ovom istraživanju, nisko na ljestvici biranih motiva koji pokreću zaposlene u preduzećima Bosne i Hercegovine na rad.

Ako se osvrnemo na drugu hipotezu ovog istraživanja koja glasi: „*Dominantni faktori motivacije zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini su motivi iz kategorije direktne materijalne stimulacije*“, možemo da uočimo da rezultati istraživanja govore da su najčešći motivi koje ispitanici biraju iz kategorije direktne materijalne stimulacije i to redovna isplata ličnog dohotka i visina ličnog dohotka, ali ne i novčana stimulacija za dobro obavljen posao, mogućnost zarade dodatnim angažmanom, učešće u dobiti, učešće u vlasništvu. U ukupnoj raspodjeli ova kategorija se nalazi na trećem mjestu po učestalosti izbora motiva koje obuhvata.

Kategorija motiva koja je, u ukupnoj analizi, zauzela vodeće mjesto po učestalosti izbora, kada su u pitanju zaposleni u preduzećima u Bosni i Hercegovini, je kategorija stabilno preduzeće (*Sp*) koja obuhvata motive sigurnost posla, stabilnost preduzeća i informisanost o strategiji razvoja preduzeća. Za ovu kategoriju motiva kao veoma bitnih opredijelilo se više od 50% ispitanika.

Prethodno navedeno govori da druga hipoteza ovog istraživanja nije potvrđena. Dakle, dominantni motivi za rad kod zaposlenika u preduzećima u Bosni i Hercegovini nisu isključivo motivi iz kategorije direktne materijalne stimulacije, već motivi iz kategorije stabilno preduzeće.

Ipak, treba naglasiti da su visina ličnog dohotka i njegova redovnost motivi koji se nalaze među prvih pet najčešće biranih motiva za rad kod zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini.

Ovakvi rezultati mogu biti posljedica dva razloga. Prvi je ekonomsko socijalni ambijent u kojem žive ispitanici, a koji je posljedica visoke stope nezaposlenosti radno sposobnog stanovništva, stalne pojave tehnološkog viška unutar radnih organizacija te ambijent koji odražava nesigurnost opstanka pojedinca u radnoj organizaciji ali i opstanka preduzeća i stabilnosti njegovog poslovanja. Drugi razlog bi mogao biti to što u većini radnih organizacija ne postoje jasno razrađeni motivacioni programi. U pojedinim organizacijama koje posjeduju ovakve programe, oni nisu dovoljno jasno predstavljeni zaposlenima. Samim tim nije dovoljno ukazano na mogućnost i doprinos zaposlenih rastu i razvoju preduzeća. Čini se da motivacioni programi u preduzećima u Bosni i Hercegovini nisu koncipirani na ovakav način što potvrđuje i dio ovog istraživanja koji govori o percepciji zaposlenih o motivacionim aktivnostima menadžmenta. Iz dobijenih rezultata se može zaključiti da je mali broj preduzeća u Bosni i Hercegovini u kojima postoje jasno definisani i razrađeni motivacioni programi namijenjeni zaposlenima u konkretnoj organizaciji. Čak 70% od ukupnog broja ispitanika tvrdi da ne postoje ovakvi programi ili nemaju stav o ovom pitanju. Od 30% onih koji tvrde da takvi programi postoje, 5% se izjašnjava da se ti programi ne sprovode. Ovakvim rezultatima je potvrđena treća hipoteza ovog istraživanja koja glasi: „*Menadžment preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine se ne bavi u dovoljnoj mjeri motivacijom zaposlenih.*“

Ovim istraživanjem su ispitani i stavovi menadžmenta koji se odnose na motivaciju zaposlenih, odnosno ulogu vlasnika kapitala te njihovo viđenje značaja motivacije zaposlenih posmatrano iz ugla menadžera. Rezultati su pokazali da, posmatrano iz ugla menadžera, vlasnici kapitala, iako prepoznaju značaj motivacije zaposlenih za ukupne rezultate preduzeća ne pridaju veliki značaj izradi motivacionih modela. Čak i ako postoje ti modeli nisu dovoljno kvalitetno osmišljeni kako bi dali željene rezultate. Takođe posebni modeli motivacije namijenjeni menadžerima, kao kategoriji zaposlenih, u većini preduzeća ne postoje. Ovakvim rezultatima potvrđena je četvrta hipoteza ovog istraživanja koja glasi: „*Vlasnici kapitala nedovoljno motivišu menadžere na veće postignuće i sprovođenje procesa motivacije.*“

Konačan zaključak koji se nameće uvidom u rezultate ovog istraživanja je da se motivaciji svih kategorija zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini ne pridaje veliki značaj. Iako je poznat veliki doprinos adekvatnih motivacionih procesa na rezultate rada i ukupan radni ambijent, nedovoljno pažnje se poklanja analizi konkretnih zaposlenika, ispitivanju njihovog zadovoljstva te osmišljavanju kvalitetnih motivacionih programa koji će podstaći zaposlene da ulože maksimum znanja i aktivnosti u ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Ukoliko menadžment želi stvoriti okruženje u kojem će svi raditi sa zanimanjem uz maksimalno uloženi napor, mora motivisati svakog pojedinca unutar organizacije i razviti klimu koja je povoljna za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ovo se može postići vještim kombinovanjem materijalnih i nematerijalnih tehnika koje treba da budu uklopljene u kvalitetan motivacioni program koji će, prije svega, biti na adekvatan način predstavljen zaposlenima. S obzirom na ekonomsko – socijalni ambijent u kojem egzistiraju preduzeća u Bosni i Hercegovini

te specifične potrebe njihovih zaposlenih kao i kategoriju motiva koja se u ovom istraživanju izdvojila kao vodeća, adekvatno predstavljanje motivacionih programa zaposlenima dobija na značaju.

Stoga, organizacije koje u narednom periodu žele unaprijediti svoje poslovanje, u smislu pravilnog motivisanja zaposlenih, sa krajnjim ciljem koji je usmjeren na njihovo maksimalno angažovanje pri ostvarivanju organizacijskih ciljeva, trebalo bi da:

1. Vrše kontinuirano praćenje, ispitivanje i analizu motivacije svojih zaposlenika;
2. Ozbiljno pristupaju kreiranju kvalitetnih motivacionih programa namijenjenih isključivo zaposlenima u konkretnoj radnoj organizaciji;
3. Motivacione programe kreiraju uvažavajući djelatnost kojom se organizacija bavi, starosnu, kvalifikacionu i polnu strukturu zaposlenih, dužinu radnog staža, porodični status kao i njihova očekivanja od radne organizacije;
4. Pravovremeno i adekvatno predstavljaju motivacioni program zaposlenima;
5. Stalno prate efikasnosti primijenjenog modela, te, po potrebi, vrše njegovu korekciju i doradu;
6. Upoznaju zaposlene sa značajem njihovog doprinosa stabilnosti preduzeća, s obzirom da se ova kategorija motiva izdvojila kao dominantna kod zaposlenika u preduzećima u Bosni i Hercegovini;
7. Kontinuirano rade na kreiranju dobrih međuljudskih odnosa i zdrave saradničke atmosfere, te osjećaju povjerenja i sigurnosti kao faktorima na koje i sami zaposleni mogu da utiču;
8. Vlasnici kapitala kreiraju posebne motivacione programe namijenjene menadžmentu poslovne organizacije koji vodi organizaciju ka ostvarenju postavljenih ciljeva;
9. Pri izradi programa utvrđuju faktore motivacije koji konkretne menadžere motivišu na rad, te im adekvatno predstavljaju izrađeni model;
10. Detaljno upoznaju menadžere sa svim motivima iz kategorije direktne materijalne stimulacije te načinima motivisanja putem ove kategorije motiva, s obzirom na prijedloge koje su za poboljšanje motivacije, prema ovom istraživanju, dali menadžeri;
11. Kreiraju sektor za ljudske resurse koji će se, između ostalog, ozbiljno baviti pitanjem motivacije zaposlenih svih nivoa.

LITERATURA

1. Dunđerović R., *Osnovi psihologije menadžmenta*, 2004., Novi sad: Fakultet za menadžment
2. Drucker R, *Nova zbilja*, 1992., Zagreb: Novi liber
3. Gutić D., Peterschik A., *Menadžment ljudskih resursa*, 2013., Međugorje: Fakultet društvenih znanosti
4. Gutić D., Matković I., *Osnove menadžmenta*, 2013., Međugorje: Fakultet društvenih znanosti
5. Fajgelj S., *Metode istraživanja ponašanja*, 2007., Beograd: Centar za primijenjenu psihologiju
6. Kreč D., Kračfeld R., *Elementi psihologije*, 1980., Beograd: Naučna knjiga
7. Mandić P., *Metodologija naučnog rada*, 2004., Banja Luka: Akademija nauka i umjetnosti
8. Lončarević R., *Menadžment*, 2007., Beograd: Univerzitet Singidunum
9. Lončarević R., *Menadžment u akciji*, 2005., Banja Luka: Ekonomski fakultet
10. Macura R, *Menadžment ljudskih resursa*, 2012., Banjaluka: BLC Koledž
11. Maslov A., *Psihologija u menadžmentu*, 2004., Novi Sad: Adizes
12. Petković M., Janićević N., Bogićević B., *Organizacija*, 2003., Beograd: Ekonomski fakultet
13. Robbins S., *Bitni elementi organizacionog ponašanja*, 1995., Zagreb: Mate d.o.o
14. Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, 1983., Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
15. Stavrić B., *Menadžment*, 2006., Banja Luka: Fakultet za poslovni inženjering i

PRILOG 1

POPIS TABELA, GRAFIKONA I SLIKA

Tabela 1.: Registrovana nezaposlenost u Bosni i Hercegovini.....	6
Tabela 2.: Registrovana zaposlenost u Bosni i Hercegovini.....	6
Tabela 3.: Registrovana isplaćena prosječna neto plata u Bosni i Hercegovini u KM.....	7
Tabela 4.: Odnos Sindikalne potrošačke korpei prosječne isplaćene neto plate u KM.....	7
Tabela 5.: Struktura ispitanika prema polu.....	12
Tabela 6.: Struktura ispitanika prema godinama starosti.....	12
Tabela 7.: Struktura ispitanika prema vrsti stručne spreml.....	13
Tabela 8.: Struktura ispitanika prema godinama staža.....	13
Tabela 9.: Struktura ispitanika s obzirom na bračni status.....	14
Tabela 10.: Struktura ispitanika s obzirom na visinu ličnog dohotka.....	14
Tabela 11.: Struktura ispitanika s obzirom na visinu porodičnih primanja.....	15
Tabela 12.: Minerova teorija motivacije uloga.....	27
Grafikon 1.: Struktura ispitanika prema polu.....	12
Grafikon 2.: Struktura ispitanika prema godinama starosti.....	12
Grafikon 3.: Struktura ispitanika prema vrsti stručne spreml.....	13
Grafikon 4.: Struktura ispitanika prema godinama staža.....	13
Grafikon 5.: Struktura ispitanika s obzirom na bračni status.....	14
Grafikon 6.: Struktura ispitanika s obzirom na visinu ličnog dohotka.....	14
Grafikon 7.: Struktura ispitanika prema visini porodičnih primanja.....	15
Grafikon 8.: Motivi ispitanika prema polu.....	48
Grafikon 9.: Dominantni faktori motivacije kod ispitanika prema godinama starosti, učestalost odgovora: veoma bitno izražena u %.....	50
Grafikon 10.: Izbor motiva prema vrsti stručne spreml (srednja i visoka stručna spreml).....	51
Grafikon 11.: Izbor motiva prema vrsti stručne spreml (viša stručna spreml).....	52
Grafikon 12.: Izbor motiva kod ispitanika sa završenom osnovnom školom.....	53
Grafikon 13.: Izbor motiva kod ispitanika sa stečenim zvanjem magistra.....	53
Grafikon 14.: Izbor motiva prema godinama radnog staža.....	54

Grafikon 15.: Izbor motiva prema bračnom statusu.....	55
Grafikon 16.: Motivi ispitanika koji nemaju izdržavane članove porodice.....	56
Grafikon 17.: Izbor motiva kod ispitanika sa ličnim primanjima od 500 do 2000 KM.....	57
Grafikon 18.: Izbor motiva kod ispitanika sa ličnim primanjima većima od 2000 KM.....	58
Grafikon 19.: Izbor motiva kod kategorije sa porodičnim primanjima do 500 KM.....	59
Grafikon 20.: Izbor motiva kod kategorije sa porodičnim primanjima iznad 500 KM.....	59
Grafikon 21.: Izbor pojedinih kategorija motiva – učestalost odgovora izražena u %.....	61
Grafikon 22.: Da li postoji osmišljen program motivacije?.....	62
Grafikon 23.: Da li se postojeći program motivacije sprovodi?.....	63
Grafikon 24.: Da li ste zadovoljni postojećim programom motivacije?.....	63
Grafikon 25.: Da li menadžment u kontinuitetu prati zadovoljstvo zaposlenih?.....	64
Grafikon 26.: Zaključak – da li je prepoznat program motivacije?.....	64
Grafikon 27.: Da li vlasnici kapitala prepoznaju motivacije zaposlenih?.....	65
Grafikon 28.: Stavovi menadžera na pitanje: „Da li u organizaciji postoji razrađen model motivacije zaposlenih i da li daje očekivane rezultate?“.....	66
Grafikon 29.: Da li postoji model motivacije zaposlenih menadžera u radnoj organizaciji?.....	66
Slika 1. Hijerarhija četiri izvora motivacije.....	18
Slika 2.: Mslowljeva ljestvica potreba.....	21
Slika 3.: Uticaj potrebe postignuća na ponašanje.....	24
Slika 4.: Herzbergova teorija motivacije.....	26
Slika 5.: Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni.....	29
Slika 6.: Integrativni procesni model radne motivacije.....	31
Slika 7. Faktori koji utiču na individualnu motivaciju u organizacijskim uslovima.....	35
Slika 8.: Ciljevi i zadaci motivacijskog modela.....	38
Slika 9.: Sistem nagrađivanja radne uspješnosti zasnovan na materijalnom (finansijskom) sistemu nagrađivanja.....	42
Slika 10.: Nematerijalni model nagrađivanja.....	43

**UPITNIK
MOTIVACIJE MENADŽERA**

UPUTSTVO:

Upitnik koji je pred Vama sprovodi se s ciljem dobijanja podataka o tome koliko su menadžeri motivisani da sprovode tehnike za motivisanje svojih zaposlenih u nekoliko poslovnih subjekata uslužne i proizvodne djelatnosti. Dobijeni rezultati koristiće se za izradu magistarskog rada, te se u druge svrhe neće koristiti.

Upitnik se sastoji od 6 tvrdnji koje se odnose na motivaciju menadžera. Molimo Vas, da zaokruživanjem izaberete jednu od ponuđenih opcija za svaku tvrdnju te na taj način izrazite svoje mišljenje o tome koliko su menadžeri motivisani da sprovode aktivnosti za motivisanje zaposlenih.

Upitnik je anonimn i nema pogrešnih i tačnih odgovora. Svaki odgovor je tačan ukoliko je iskren.

S obzirom da se istraživanje sprovodi u naučne svrhe, molimo Vas da odgovorite na sva pitanja i da Vaši odgovori budu iskreni.

Hvala na saradnji!

1. Funkcija koju obavljate u Vašem preduzeću je:

2. Vlasnik kapitala prepoznaje značaj motivacije zaposlenih.

DA

NE

3. Postoji razrađen model motivacije zaposlenih u ovom preduzeću.

DA

NE

4. Postojeći model motivacije zaposlenih daje očekivane rezultate.

DA

NE

5. U okviru postojećeg modela postoji model koji se odnosi samo na menadžere.

DA

NE

6. Postojeći model motivacije menadžera zasnovan je na:

- a) Finansijskoj nagradi
- b) Stručnom usavršavanju
- c) Napredovanju u poslu

7. Postojeći model, po mom mišljenju, moguće je unaprijediti kroz:

- a) Povećanje osnovne plate menadžerima
- b) Uvođenje bonusa ili premija
- c) Sticanjem akcija preduzeća
- d) Odgođenim kompetencijama
- e) _____

**UPITNIK
OPŠTE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH**

UVOD

Upitnik koji je pred Vama sprovodi se s ciljem dobijanja podataka o opštoj motivaciji zaposlenih u nekoliko poslovnih subjekata uslužne i proizvodne djelatnosti. Dobijeni rezultati koristiće se za izradu magistarskog rada, te se u druge svrhe neće koristiti.

Upitnik se sastoji iz dva dijela. Prvi dio obuhvata pitanja koja se odnose na informacije o socio - demografskim podacima ispitanika, dok se drugi dio odnosi na opšte stavove o motivaciji zaposlenih.

Upitnik je anonimn i nema pogrešnih i tačnih odgovora. Svaki odgovor je tačan ukoliko je iskren.

S obzirom da se istraživanje sprovodi u naučne svrhe, molimo Vas da odgovorite na sva pitanja i da Vaši odgovori budu iskreni.

Hvala na saradnji!

SOCIO - DEMOGRAFSKI PODACI

Molimo Vas da zaokruživanjem ili dopisivanjem odgovorite na sljedeća pitanja.

Pol: M Ž

Godine starosti: _____

Stručna sprema:

osnovna srednja viša visoka magistar doktor nauka

Godine staža:

do 5 6-10 11-20 20 i više

Bračno stanje:

živim u bračnoj zajednici

ne živim u bračnoj zajednici

Da li imate izdržavane članove porodice (djeca):

DA

NE

Visina vaših mjesečnih primanja (u KM):

do 500 501-1000 1001-2000 2001-3000 3001 i više

Visina mjesečnih prihoda vaše porodice (u KM):

do 500 501-1000 1001-2000 2001-3000 3001 i više

UPUTSTVO

Molimo Vas, da znakom X obilježite jednu od pet ponuđenih opcija (uopšte nije bitno, nije bitno, i jeste i nije bitno, bitno je, veoma je bitno), te na taj način izrazite Vaše mišljenje o stepenu važnosti svakog od navedenih motiva.

vrsta motiva	uopšte nije bitno	nije bitno	i jeste i nije bitno	bitno je	veoma je bitno
1. Redovna isplata ličnog dohotka					
2. Visina ličnog dohotka					
3. Novčana stimulacija za dobro obavljeni posao					
4. Mogućnost zarade dodatnim angažmanom u postojećoj instituciji					
5. Učešće zaposlenih u dobiti					
6. Mogućnost učešća zaposlenih u vlasništvu					
7. Životno osiguranje					
8. Stipendije za stručno usavršavanje					
9. Stipendije za školovanje djece zaposlenih					
10. Plaćeno učenje stranih jezika					
11. Plaćeni troškovi informatičke obuke					
12. Plaćena rekreacija					
13. Obezbijeđen topli obrok					
14. Dobri radni uslovi					
15. Rad bez velikog stresa					
16. Fleksibilno radno vrijeme					
17. Rad isključivo radnim danima					
18. Adekvatna raspodjela radnih mjesta					
19. Ugled i status u preduzeću					
20. Mogućnost napredovanja					
21. Zanimljiv i kreativan posao					
22. Autonomija pri radu					
23. Sigurnost posla					
24. Stabilnost preduzeća					
25. Informisanost o strategiji razvoja preduzeća					
26. Mogućnost učestvovanja u donošenju odluka					
27. Povratna informacija o ostvarenim rezultatima					
28. Javno priznanje za dobro obavljen posao					
29. Individualna kritika za neblagovremeno obavljen posao					
30. Nagrađivanje zaposlenih zasnovano na ocjenjivanju radne uspješnosti					
31. Jasno postavljeni ciljevi					

32. Učesće zaposlenih u postavljanju ciljeva					
33. Prijatna radna sredina					
34. Dobri međuljudski odnosi					
35. Neformalna kolektivna druženja					
36. Pomoć pri rješavanju ličnih problema					

PRILOG 4

UPITNIK PERCEPCIJE ZAPOSLENIH O MOTIVACIONIM AKTIVNOSTIMA MENADŽMENTA

UPUTSTVO:

Upitnik koji je pred Vama sprovodi se s ciljem dobijanja podataka o percepciji zaposlenih o motivacionim aktivnostima menadžmenta u nekoliko poslovnih subjekata uslužne i proizvodne djelatnosti. Dobijeni rezultati korišćiće se za izradu magistarskog rada, te se u druge svrhe neće koristiti.

Upitnik se sastoji od 15 tvrdnji koje se odnose na motivacione aktivnosti menadžmenta u konkretnoj radnoj organizaciji.

Molimo Vas, da znakom X obilježite jednu od pet ponuđenih opcija (uopšte se ne slažem, ne slažem se, i slažem se i ne slažem se, slažem se, u potpunosti se slažem), te na taj način izrazite svoje mišljenje o motivacionim aktivnostima menadžmenta u Vašoj radnoj organizaciji.

Upitnik je anonimn i nema pogrešnih i tačnih odgovora. Svaki odgovor je tačan ukoliko je iskren.

S obzirom da se istraživanje sprovodi u naučne svrhe, molimo Vas da odgovorite na sva pitanja i da Vaši odgovori budu iskreni.

Hvala na saradnji!

Tvrdnje	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	I slažem se i ne slažem se	Slažem se	U potpunosti se slažem
1. U mojoj radnoj organizaciji postoji program motivacije zaposlenih sa koji su radnici upoznati.					
2. Postojeći program motivacije se sprovodi.					
3. Zadovoljan sam postojećim programom motivacije.					
4. Menadžment kontinuirano ispituje i prati zadovoljstvo zaposlenih.					
5. Postoji jasno definisan sistem ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenih u mojoj radnoj organizaciji.					
6. Menadžment postavlja jasne ciljeve i predstavlja ih zaposlenima.					
7. U mojoj radnoj organizaciji se dodjeljuje dodatna novčana stimulacija za dobro obavljen posao.					
8. Stručno usavršavanje je motivacioni faktor koji se sprovodi u mojoj radnoj organizaciji.					
9. Mogućnost dodatne zarade za zainteresovane radnike u okviru postojeće radne organizacije je jedan od vidova motivacije koji se sprovodi.					
10. Dobri međuljudski odnosi su značajan faktor motivacije u mojoj radnoj organizaciji.					
11. Neformalna kolektivna druženja doprinose motivaciji zaposlenih u mojoj radnoj organizaciji.					
12. Učešće zaposlenih u donošenju odluka je dio programa motivacije zaposlenih.					
13. Menadžment vodi računa o adekvatnoj raspodjeli radnih mjesta uvažavajući lične karakteristike zaposlenih.					
14. Menadžment daje jasne povratne informacije o rezultatima rada svakog zaposlenog.					
15. Javne pohvale su sastavni dio motivacione politike menadžmenta u mojoj radnoj organizaciji.					