

УЛОГА И ЗНАЧАЈ СИСТЕМА МОТИВИСАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У УНАПРЕЂЕЊУ УСПЕШНОСТИ ПОСЛОВАЊА

THE ROLE OF THE EMPLOYEES MOTIVATION IN IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE

Мр Валентина Вукмировић

Докторант Факултета организационих наука Универзитета у Београду
valentina08bl@gmail.com

Проф. др Никола Вукмировић

Економски факултет Универзитета у Бањој Луци
nvukmirovic@efbl.org

Резиме: У савременом пословању велику улогу има мотивација запослених, која се подједнако огледа како у материјалним, тако и нематеријалним наградама. Без обзира на развој технологије и механизацију производње, човек је и даље остао кључни фактор у раду сваког предузећа. Кроз квалитет и величину резултата свога рада, човек директно утиче на успешност пословања предузећа, чији је део. У циљу доласка до нових спознаја из ове врло актуелне проблематике, предмет истраживања у овом раду биће везан за питање на који начин материјалне и нематеријалне награде утичу на повећање продуктивности рада запослених и повећање укупних резултата пословања предузећа? Истраживање ће се провести кроз анализу теоријских радова везаних за питање мотивисања запослених у успешним предузећима и привредним асоцијацијама на подручју Републике Србије. Циљ овог рада је да се на основу истраживања утврди стање у области задовољства на радном месту и мотивисања запослених за постизање бољих појединачних резултата и укупних резултата пословања њиховог предузећа.

Кључне ријечи: мотивисање запослених, материјалне и нематеријалне награде, повећање продуктивности, пословни резултати.

Abstract: Motivation of the employees, which can be accomplished through material and intangible rewards, has a significant role in modern day business. Regardless of technology development and mechanization of manufacturing, humans are still key factor of every enterprise business success. Through quality of employee work results, one directly influences business success of the company which he/she is a part of. In order to obtain new insights in this very current topic, the aim of this research is to determine in which manner material and intangible rewards influence employees productivity enhancement and therefore

improvement of overall business results of company. Research in this paper will be conducted through analysis of theoretical papers related to the issue of employees motivation in successful enterprises and economic associations in Republic of Serbia. The aim of this paper is to establish the state of employees work contentment and their motivation in order to achieve better individual results and total business results of a company which they work for.

Keywords: employees motivation, material and intangible rewards, productivity enhancement, business results.

УВОД

Кроз развој производње и индустријског друштва, човек је трагао за начином да унапреди ефикасност и ефективност пословања, који се првенствено односи на стицање веће добити уз што мање трошкове. Константна тежња за повећањем продуктивности, као основном циљу пословања, резултовала је појавом новог приступа човеку, који подразумева да мотивисање запослених у великој мери доприноси остварењу бољих пословних резултата. На тај начин, мотивација запослених и њихово задовољство послом који обављају, постали су темељно интересовање савременог менаџмента, јер се увиђа да је једино изградњом квалитетног мотивационог система могуће помоћи предузећу да унапреди своју конкурентну предност, способност, као и вредност на тржишту. У данашњем пословном окружењу, менаџери увиђају, да се кључ успешног пословања у великој мери односи на проналажење квалитетних стручњака, који ће у пословању предузећа имати активну улогу. Нагласак је на томе да запослени више нису у пасивној позицији, која подразумева извршавање радних задатака

које им је доделио надређени, већ да активним учешћем у пословању предузећа предлажу начине унапређења пословних процеса, преиспитују донете одлуке, постављају права питања и размишљају о дугорочним потребама предузећа. Менаџерски рад нарочито је деликатан у сегменту радника знања, који веома лако могу да напусте предузеће јер поседују своје „средство за рад“, тј. своје знање. Из тога се може закључити, да је све већи број запослених неопходно посматрати као „партнере“, са којима може доћи до сукоба у погледу циљева, те их је стога неопходно укључити у процесе дефинисања стратешких циљева у пословању. Сви напори усмерени ка запосленима, предузимају се са циљем да се обезбеди њихов ефикаснији заједнички рад, који директно утиче на остваривање повољних пословних резултата. У складу са напред изнесеним, проблем истраживања у овом раду може се дефинисати у виду питања: Да ли је материјална награда довољан мотиватор запосленима да побољшају свој радни учинак и тиме директно утичу на унапређење пословних резултата предузећа? Могу ли послодавци, уколико унапреде систем награђивања запослених, очекивати остваривање бољих финансијских резултата у предузећу?

С обзиром на ширину и садржајност дефинисаног проблема истраживања, предмет истраживања ће бити фокусиран на ужи део проблематике која се истражује. То је уједно и кључни део истраживачке проблематике који се може исказати у виду питања: На који начин се материјалне и нематеријалне награде запослених могу комбиновано примењивати у циљу побољшања успешности пословања?

У времену када је глобализација завладала не само економским, већ и политичким и културним животом, уз све израженију конкуренцију, као и све већу присутност мултинационалних компанија, регрутовање и задржавање квалитетних стручњака постаје прави изазов. Стога ће циљ истраживања у овом раду бити усмерен на моделирање и успостављање оптималног система за њихово мотивисање да максимално допринесу унапређењу успешности пословања њиховог предузећа.

1. Појмовно одређење, улога и значај мотивације

Појам мотивације дефинисан је на различите начине, па тако постоје различите теорије мотивације. Под мотивацијом се подразумева унутрашњи људски фактор који покреће, усмерава, одржава и обуставља људску активност. (Петковић, 2001) Мотивација се дефинише и као процес покретања активности човека, њеног усмеравања на одређене објекте и регулисања активности ради постизања одређених циљева. Мотивацију као психолошку карактеристику чине фактори који изазивају, усмеравају и подржавају понашање човека у

остваривању жељених циљева. Кратко речено, мотивација је све оно што покреће човека на одређено понашање, па тако утиче и на његову преданост у обављању одређеног посла. (Јелић, 2005). Уколико се мотивација посматра као процес, онда се може поделити на следеће елементе:

- Мере везане за новац и материјалне награде (директне и индиректне), којима се доприноси материјалном стандарду појединца;
- Садржај и организацију посла;
- Унапређење физичких услова рада. (Богичевић, 2006)

Мотивисани радник обављаће посао на најбољи начин, па ће се тако побољшати његова ефикасност и креативност, квалитет пословања предузећа, а онда и конкурентност на унутрашњем и спољном тржишту. Успешност пословања предузећа уско је везана са сталним унапређењем рада и трајном мотивисаности запослених на свим нивоима. Кључна функција успешног менаџмента предузећа је изградња и усавршавање мотивационог система запослених. Одабир и примена најбоље мотивационе стратегије има за циљ остављавање, како личних, тако и постављених циљева предузећа. Успешност примене мотивације зависи од познавања природе мотивације, техника примене мотивације и процене ефеката мотивације. (Богичевић, 2006) Развој савременог менаџмента наметнуо је нове приступе човеку у погледу његове мотивације за рад и задовољства послом који обавља. Темељно занимање савременог менаџмента све је више усмерено ка човеку, као елементарној јединици сваке организације, који својим радом директно утиче на испуњавање стратегија, планова и циљева које је менаџмент дефинисао. (Грубић-Нешић, 2005) Својим радом и понашањем у радном оружењу запослени креирају односе у предузећу, а самим тим и радну атмосферу која директно утиче на квалитет обављених радних задатака. Човекова мотивација намеће се као један од најзначајнијих фактора који у великој мери може да организује, усмерава, те утиче на квалитет и интензитет понашања запослених у радном процесу. (Грубић-Нешић, 2005) Менаџмент посматра радну мотивацију као свеобухватност различитих метода и процеса којима се изазива, одржава и подстиче понашање које је усмерено на постизање одређених радних циљева. Савремени менаџери су свесни да није довољно само пронаћи адекватне запослене, већ их константно подстицати на остварење што бољих резултата, првенствено личним примером залагања и односа према раду, али и придавањем пажње оствареним резултатима који ће бити адекватно награђени. На тај начин се најквалитетнији радници задржавају у предузећу и подстичу на још веће ангажовање на радном месту. Имајући у виду да мотивација и

задовољство запослених имају пресудан утицај на квалитет њиховог рада, може се закључити да је једино изградњом квалитетног мотивационог система могуће остварити унапређење пословних резултата предузећа. У складу са Адигесовим моделом, мотивација се према облицима може поделити на материјалну, нематеријалну и њихову комплементарну симбиозу. (Адигес, 1993) Комбинацијом материјалних и нематеријалних облика награђивања запослених, могуће је постићи њихову већу ангажованост на радном месту, што има директан утицај на степен рационалности, економичности, производности и ефикасности рада.

1.1. Значај компензационог менаџмента у предузећу

Мотивисање за рад подразумева „увођење подстицаја“ – награда, како би се заинтересовали запослени да се понашају на одређени начин који је пожељан за предузеће, задовољавајући при том сопствене жеље и потребе. (Чизмић, 2003) Задовољство послом и наградом за обављени посао као и оданост предузећу представљају неке од најзначајнијих ставова према раду који директно утичу на мотивацију запослених, а тиме посредно и на успех у постизању жељених пословних резултата. „Разумевање човекове мотивације на раду је кључ за разумевање формуле пословног успеха предузећа“. (Вујић, 2008) Стога је у менаџменту уврежено управљање награђивањем као један од основних компоненти сваког пословног амбијента. Према Армстронгу, менаџмент награђивањем се дефинише као стил управљања који садржи финансијске и нефинансијске награде, те обухвата филозофију, стратегију, политику, планове и процесе које су потребни да би се развио одржив систем мотивисања запослених. (Armstrong, 2001) Предности ове филозофије управљања огледају се у чињеници да се инвестирање у запослене исплати те се иста инвестиција враћа кроз остварени профит. Такође, управљање награђивањем је вишеструко корисно јер је усмерено на развој компетенција и вештина запослених, подржавајући развој потенцијала запослених и њихових међусобних односа. Значај мотивисања запослених обично се уочава тек када унутар предузећа дође до стагнације или опадања продуктивности рада. Предузећа која не воде активну политику у погледу унапређења система управљања људским ресурсима и система мотивације унутар њега, суочавају се са озбиљним последицама у погледу остварених пословних резултата. Неповољне радне навике међу запосленима веома брзо постају прихваћене као образац понашања, а услед отпора променама, нове концепте за унапређење пословних резултата постаје веома тешко имплементирати. Стога, свако предузеће које за циљ има унапређење пословних резултата као и њихово одржавање треба да размишља не само реактивно, већ и

проактивно у погледу развоја облика награђивања и мотивисања, које ће примењивати за стимулацију запослених. О томе сведоче и најновија истраживања из области менаџмента која истичу да је за успешно пословање и управљање неопходно константно усаглашавати и развијати два нераскидива сегмента - предузеће и мотивацију. (Грубић-Нешић, 2005) Међутим, треба имати у виду да мотивисање запослених само са циљем постизања радних резултата дугорочно не даје добре резултате. Разлог за то се налази у чињеници да су, са аспекта појединца, основни покретачи радне мотивације повезани са његовим вредносним критеријумима, веровањима и ставовима. Међутим, под утицајем глобалне рецесије и кризе у привреди, које имају директан утицај на успешност пословања сваког предузећа, јер неповољно утичу не само на економске токове већ и на мотивацију запослених, чинећи их несигурним и деморалисаним, менаџмент компанија првенствено се фокусира на покушај задржавања клијената. У праћењу промена на тржишту и настојања да се на њему задржи адекватна позиција, развој људских ресурса у предузећу остаје занемарен. Оваква прерасподела приоритета може се у датом тренутку чинити логичном, али када праћење и подстицање индивидуалне успешности запослених дугорочно изостане, немогуће је очекивати побољшање укупне организационе и економске успешности предузећа. Мотивација запослених мора бити схваћена као континуиран процес вредновања и усмеравања понашања и резултата у радном окружењу. Праћење и оцењивање успешности запослених омогућава утврђивање степена њихове мотивисаности, а самим тим и доношење одлуке о томе да ли појединац треба за свој рад бити награђен или је поребно кориговати или уклонити факторе који утичу на неуспех запослених у обављању радних задатака.

1.2. Утицај мотивације на различите структуре запослених у предузећу

Како би се постигло пуно радно ангажовање запослених, потребно је одредити праве начине за њихову мотивацију тј. њихову заинтересованост за што успешнији рад и пословање. Менаџмент предузећа треба водити рачуна о структури и комплексности личности сваког запосленог, како би што успешније применили опште ставове о мотивацији, лидерству и комуникацији и тако их прилагодили специфичној ситуацији предузећа. Социјална, политичка и верска убеђења људи из различитих нација утичу на радне вредности и мотивисаност за рад. Такође, и полна припадност утиче на различито вредновање мотивационих фактора код људи. Студије кажу да мушкарци придају већи значај добијању аутономије у свом послу од жена. Насупрот томе, прилика за учење, одговарајуће и флексибилно радно време, те повољни међуљудски односи, приоритет су код жена. (Обрадовић, Петровић, Мухић, 2009)

Потребно је креирати концепт мотивације који ће обухватити комбинацију више мотивационих фактора, како би се утицало на све димензије рада и тако учинило запослене успешним и продуктивним. Улагање средстава у развој људских ресурса и мотивацију за рад је ваљана инвестиција, која се увек вишеструко враћа. Мотивисање запослених може се остварити путем материјалне и нематеријалне компензације за рад. При томе, потребно је водити рачуна о карактеристикама и структури личности појединца, како би се у складу са тим креирале одговарајуће подстицајне мере на које ће запослени најбоље реаговати. Стернс и Портер наводе да је менаџмент одговоран да разуме комплексност природе људске мотивације, те да на бази тог знања створи амбијент и методе који ће омогућити да се потенцијали радне снаге искористе на најбољи начин. (*Steers and Porter, 1975*) Треба имати у виду да су потребе запослених разноврсне али и променљиве. Појединце мотивишу унутрашњи фактори, као што су потреба за самоактуелизацијом, потреба за знањем и његовим унапређењем, потреба за исказивањем личних компетенција у радном окружењу, осећање личног задовољства приликом постизања успеха у обављању радних задатака као и стицање одређеног статуса у друштвеним и пословним круговима. Насупрот томе, друге запослене мотивише могућност за стицање више позиције у хијерархији организације, добијање награда за постигнуте резултате или могућност за додатном зарадом. Међутим, потребе запослених могу бити задовољене, а да појединци не осећају потребу да својим радом и залагањем допринесе остварењу циљева предузећа. Разлози за овакво понашање запослених су разноврсни и многобројни што представља интересантну проблематику за проучавање. Потребно је имати на уму да структура мотивације различитих категорија запослених није иста, јер је код образованијих категорија унутрашња мотивација далеко израженија него код мање образованих. (Жупанов, 1984) Утврђено је да су основни покретачи радног понашања за раднике знања лични раст, радна аутономија, постигнуће, те новац. Разлог томе лежи у чињеници да су они углавном добро плаћени и уживају у свом послу. Ова структура запослених воли да се бави проблемима и да налази решења; њихова главна награда је сам посао. (Обрадовић, Петровић, Мишић, 2009) Насупрот томе, радници који обављају једноставније послове највише су мотивисани новчаним и осталим материјалним наградама, као и сигурношћу посла. У мотивисању запослених са минималним платама, менаџери могу да узму у обзир програме за одавање признања запосленима. (Јегхулт, 2007) Стога, концепт мотивисања треба да буде флексибилан у односу на потребе различитих категорија запослених, као и појединаца који

припадају тим категоријама. Бројна емпиријска истраживања и пракса су показали да су индивидуалне стимулације за допринос у пословању организације најефикаснији вид стимулације, нарочито код послова код којих је појединачни допринос видљив и мерљив. У складу са потребом да мотивација буде усклађена са потребама запослених развијене су различите мере мотивације. Теорија самодетерминације, Едварда Десаја, наглашава да уколико се запослени, којем је важна унутрашња мотивација награђује само материјалним компензацијама за рад, његова унутрашња мотивација ће почети да слаби. (Младеновић, 2007) Из наведеног се може закључити да је за успешно пословање предузећа неопходно пронаћи оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја за запослене. Однос ових компоненти у мотивисању запослених, зависи од бројних фактора као што су сектор у којем појединац ради, конкуренција на тржишту запослених, природа посла коју обавља, као и структура запослених.

1.3. Материјалне награде запослених и њихова ограничења

У циљу обезбеђивања одговарајућег квалитета запослених у организацији, неопходно је понудити одговарајући ниво зарада, што представља потребан, али не и довољан услов. Међутим, о предностима и недостацима новца као мотиватора запослених може се дискутовати. Прво, новац нема исту важност за сваког радника. Радници који су првенствено усмерени на новац као једини бенефит који имају од посла који обављају, по правилу нису предодређени да обављају компликоване и креативне послове. Запослени који свој посао првенствено посматрају кроз призму личног и напретка организације, стицање знања и положаја у области у којој делују, више цене нпр. слободу и независност у односу на менаџмент приликом вођења својих тимова него новчане стимулације за рад. На појединце, високе плате могу да делују и дестимулишуће услед бојазни да ће се од њих очекивати да више раде или да остварују надпросечне резултате. Запослени су склони ка томе да врше самопроцену својих радних залагања и постигнутих резултата те да сами износе закључке о висини награде које би за њих била адекватна. Адекватна награда, самим тим, постаје врло релативан и субјективан појам. Код већег броја аутора систем мотивације и награђивања се своди претежно на разне облике економског или чак ужег новчаног награђивања. (Богићевић, 2006) Према тим ауторима новац служи као главни активатор за менаџере и запослене у предузећу. Они награђивање сматрају једном од најважнијих и најтежих области управљања људским ресурсима. То је посебна карактеристика земаља у развоју и транзицији у којима је материјални стандард запослених низак, због чега они теже систему уједначеног

исплаћивања плата, награда и других накнада, независно од количине и квалитета обављеног посла. Оваква тежња запослених истовремено ограничава мотивисаност за постизање већих резултата код радника са већим степеном образовања и већим креативним способностима, што се врло негативно одражава на раст и развој њихових предузећа. Систем материјалних награда садржи све исплате запосленим за њихов рад у предузећу. При томе је потребно ускладити и обезбедити реализацију врло различитих индивидуалних потреба и ставова запослених и утврђених циљева предузећа. Правилно утврђен систем материјалних награда је посебно важан у периоду кризе када је угрожена материјална егзистенција великог броја запослених, који су због тога врло осетљиви на диференцијације у висини новчаних награда. Праведан систем материјалног награђивања пружа већу мотивацију и снажнији подстицај запослених у извршењу обавеза, послова и задатака, али је врло тешко успоставити систем расподеле материјалних накнада, са којим би сви запослени били задовољни. Наиме, запослени су склони процењивању и упоређивању својих и заслуга других радника, што често доводи до сукоба у радном окружењу и на крају до отпора појединаца ка извршењу радних задатака. Запослени се и на новчане награде веома лако навикну, чиме би менаџмент, да би одржао задовољство запослених, висину награде морао стално увећавати. У противном, изостанак награде изазива незадовољство запослених, из чега се може закључити да је новац као мотивационо средство погодан само на краћи рок и у извесним ситуацијама, не константно. Због тога неки аутори уместо новчаних награда, употребљавају

термин материјалних компензација као шири појам под којим подразумевају различите облике мотивисања који су усмерени на флексибилније побољшање материјалног положаја запослених. С обзиром на степен директноности, материјалних, односно финансијских компензација, постоје две основне врсте материјалних компензација: а) директна финансијска примања која радник добија у „новцу“ и б) индиректна финансијска примања која доприносе подизању материјалног стандарда радника и које не добијају у плати, односно у облику новца. Директне материјалне компензације обухватају директне награде за рад радника, а индиректне материјалне компензације стичу се запошљавањем и нису у директној вези са радним учинком и успешности у раду запосленог.

1.4. Нематеријалне награде запослених

Свест о нематеријалним наградама, у сврху мотивисања запослених, има све већи значај, што за резултат има чињеницу да се у предузећима све више води брига о континуалном развоју каријере запослених. Нематеријалне награде запослених могу се постићи редизајнирањем одређеног радног места, и то кроз проширење радног места или ротацијом запосленог на ново радно место. Тиме се може постићи динамика у раду, која је одређеним структурама личности неопходна, јер више уживају у променама и изазовима, него устаљеним радним обавезама. У складу са потребама запослених, могуће им је понудити и стимулацију у виду флексибилног радног времена, развој каријере и усавршавање, унапређење на виши хијерархијски ниво у предузећу и сл. (Бахтијаревић-Шибер, 1999) .

Предности и недостаци флексибилног радног времена

	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
1.	Побољшава ставове и морал запослених	Недостатак надзора током свих сати рада
2.	Помаже запосленим родитељима	Кључни људи могу бити недоступни у одређено радно време
3.	Смањује саобраћајне гужве	Може узроковати да у одређено време буде премало људи на радном месту
4.	Повећава делотворност	Проблем је усклађивање запослених чији оупут је инпут за друге
5.	Повећава производност	Проблем договарања времена састанка
6.	Решава кашњење	Запослени могу злоупотребљавати програм флексибилног радног времена
7.	Помаже онима који желе радити без ометања	Тешко је планирати радно време
8.	Олакшава запосленима договарање обвеза ван радног места	Немогућност координисања пројеката
9.	Олакшава слободне активности запослених	Заборављање на пословне обавезе у организацији
10.		

Извор: Обрада аутора на основу табеле 14.9. Предности и недостаци флексибилног радног времена. Бахтијаревић-Шибер Фикрета (1999). Менаџмент људских потенцијала. Загреб, Голден маркетинг, стр. 702.

Нематеријалне награде, представљају приступ повећању мотиваце запослених кроз задовољење њихових потреба које нису везане за новац, нити за друге облике материјалне компензације. Ту су потребе вишег реда: потребе за уважавањем, поштовањем, развојем личних способности и сл.

Кроз нефинансијске облике награђивања настоји се побољшати морал и подстаћи позитивно понашање радника. Нематеријални аспект система мотивације награђивањем у већини случајева значајнији утицај има на запослене који су високообразовани, с обзиром на то да су ниже

позиционираним запослени, који обављају једноставније радне задатке, првенствено усмерени на висину плате и задовољење егзистенцијалних потреба. Једна од техника нематеријалног подстицања запослених подразумева концепт побољшања квалитета живота од рада у предузећу. Овај концепт има за циљ повећање продуктивности као и унапређење квалитета производа и услуга, уз смањење незадовољства и конфликта између запослених. Такође, циљ је смањити одсуства са посла, флукуације запослених и унапредити њихово здравље. Овакав програм мотивисања запослених доприноси успешном пословању, али и укупном економском и друштвеном напретку. Овај концепт унапређења мотивације запослених је интердисциплинаран и укључује следеће активности:

- Развој и унапређење културе организације,
- Повећање учешћа запослених у процесу доношења одлука,
- Побољшање услова рада,
- Спровођење програма за развој каријере запослених,
- Побољшање интерперсоналних и интергрупних релација у предузећу,
- Смањење извора стреса у предузећу. (Вујић, 2008)

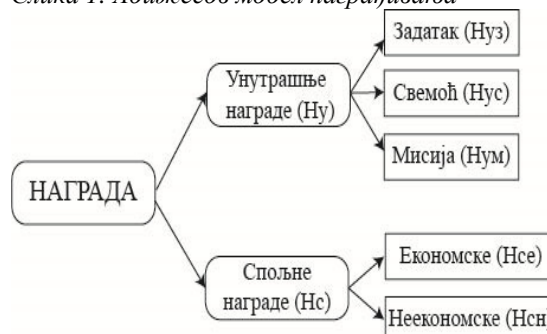
Једна од савремених метода унапређења мотивисаности запослених, а чији је учинак могуће директно мерити путем остварених резултата, односно перформанси предузећа, подразумева активно укључивање запослених у постављању циљева предузећа. Овај метод мотивисања запослених укључује и дефинисање јасних и специфичних циљева, као и пружање повратне информације запосленима о остварењу дефинисаних циљева. Предности овакве врсте мотивисања запослених су вишеструке. Првенствено, запослени ће бити посвећени остварењу циља уколико су учествовали у његовом постављању. Што су постављени циљеви сложенији то је већа могућност да ће наићи на неодобравање код запослених. С тим у вези, када су запослени укључени у процес формулисања оваквих циљева, повећава се степен прихватања истих, те расте самопоуздање запослених и њихова процена о сопственој ефикасности. Јасно дефинисани и оствариви циљеви које запослени у потпуности схватају, без обзира на чињеницу да могу бити веома комплексни, изазивају код њих осећај дораслости задацима које треба да обаве. Повратна информација, као саставни део ове методе мотивисања, омогућава да се запослени обавесте о оствареним резултатима на основу којих могу бити похваљени за добро обављене радне задатке или им се могу сугерисати неопходне корекције у раду. Признање менаџера за добро обављен посао представља извесан вид захвалности запосленом који веома позитивно утиче на његово задовољство собом и самопоуздање у раду. Увођење симболичних

награда за постигнуте резултате у раду које се могу доделити заслужним појединцима у оквиру одређених манифестација предузећа у виду плакете или трофеја у великој мери могу допринети задовољству и мотивацији запосленог да ради више и квалитетније. Такође, треба имати на уму и значај развоја тимског духа код запослених, јер се тиме остварује једна од основних човекових потреба за припадношћу. Јачање тимског духа код запослених може се реализовати и кроз дружења запослених, организовањем спортских догађаја, различитих такмичења, као и прослава важних датума. Ове активности се популарно називају „тимбилдинг“ (*eng. team building*), којим се креира позитивна атмосфера међу запосленима, која се преноси и у радно окружење. У ове активности могу бити укључени и кључни стејкхолдери за ту организацију, чиме се постиже изградња добрих односа између запослених и нпр. важних клијената или добављача. Запослени код којих је унурашња мотивација пресудна за залагање на радном месту нарочито цене могућност даљег усавршавања у послу који обављају кроз организовање интерних или екстерних обука и едукација. На овај начин, запослени не само да стичу нову мотивацију за рад, већ стичу нова знања и вештине, које могу да примене на радном месту и тако повећају квалитет сопственог рада и директно утичу на пословне резултате предузећа.

1.5. Интегрални систем награђивања запослених

Све више аутора сматра да савремено пословање захтева далеко сложенији систем награђивања с обзиром на врло различите жеље и потребе запослених. Међу овим ауторима посебно се истиче Исак Адигес, познати амерички теоретичар и консултант многих транснационалних компанија (*Coca-Cola, Ford, Hewlett Packard* и др.). Овај аутор је разрадио модел комплексног награђивања и мотивације запослених. Адигесов модел се састоји од две групе и пет врста награда. Тај модел се може графички илустровати на следећи начин:

Слика 1. Адигесов модел награђивања



Извор: Адигес, И. (1993). *Животни циклус предузећа*, НИП Политика, Београд. стр. 54.

По Адигесовој методологији, награде се деле на унутрашње и спољне. Спољне награде се деле на новчане-економске и на неновчане-неекономске. (Адигес, 1993) Унутрашњи систем награђивања садржи своје вредности, које треба да препознају и запазе заинтересовани субјекти. Унутрашње награде имају своју награду вредност, чак и ако за њих нико не зна. Унутрашње награде се односе на унутрашње задовољство ради обављеног задатка, вршења мисије, као вишег циља сваког предузећа и осећаја важности коју стиче обављањем одређеног посла. Систем награђивања директно утиче на иницијативу, активност и лојалност запослених. Запослени је самопоуздан и активан само ако зна свој задатак, ако има моћ и способност да изврши задатак и ако за то добије добру награду. Понашање запосленог се у Адигесовој теорији објашњава помоћу чувене црне кутије (*енг. Black Box*) из теорије система. Инпути кутије представљају елементи понашања запосленог а то су потребе, став, компетентност и искуство, а аутопут чине осећај задовољства, важности и мотивисаности. Савремена предузећа у тржишним економијама врше сталне организационе промене у циљу успешне измене информација са окружењем и примања информација које долазе из окружења. Таква предузећа показују и сталне унутрашње стваралачке побуде за иновативним развојем. Њихов циљ је да континуално подстичу стваралаштво, надметање, сарадњу и међусобно поверење запослених. Да би се постигли ти циљеви, од велике важности је креирање иновативног система мотивације и награђивања, које је у интеракцији са радним обавезама, задацима и компетенцијама запослених. Према Адигесу, управљање савременим предузећем, које жели да оствари споменуте циљеве, назива се руковођење према циљевима. (Адигес, 1993) Овај систем управљања има за главни циљ да оствари што већу продуктивност, мотивацију и задовољство менаџмента и запослених.

2. Савремене мотивационе праксе за побољшање успешности пословања

Успешне компаније широм света већ су одавно одбациле традиционални систем награђивања запослених који се базира искључиво на плати. Међутим, у предузећима код нас, у највећој мери је још увек заступљен овај систем награђивања. Стране компаније су увиделе да, сложенији систем награђивања, који подразумева разноврсне награде, односно компензације, представља јак мотивациони фактор за запослене, односно пружа већу могућност компанији да оствари своје пословне циљеве. У светској теорији и пракси све више се користи нови концепт у приступу награђивању запослених који би се у слободном

преводу могао назвати стратегија укупног награђивања (*total reward strategy*). (Илић, 2012) Стратегија укупног награђивања своје упориште проналази у Масловљевој теорији хијерархије потреба, Алдеферовој теорији тростепене хијерархије чију основу чине потребе егзистенције, повезаности, раста и развоја, Херцберговој двофакторској теорији, те Адамсовој теорији праведности. (Илић, 2012) Слично предходним ауторима Адигес дефинише пет врста награда, од чега су три унутрашње (награда задатка, награда свемоћи, награда мисије) и две спољне награде (економске и неекономске). (Адигес, 1993) Он сматра да примена само материјалних награда није довољна у савременом пословању. Такав систем сматра превазиђеним, што значи да је неопходно укључити и нематеријалне награде. Овај аутор мотивациони систем са само материјалним наградама симболично упоређује са „једноцилиндричним мотором“, а систем са свих пет врста награда упоређује са „петоцилиндричним мотором“. У данашњим условима глобалне конкуренције, традиционални систем награђивања запослених одбацују и теоретичари и практичари. Аутори теоријских радова сматрају да мотивисање само кроз плату даје ограничене резултате и „укључује велике ризике фрустрирања многих других потреба и аспирација запослених“. (Бахтијаревић-Шибер, 1999) Практичари, с друге стране, сматрају да је традиционални систем награђивања неодржив у данашњим околностима „немилосрдне“ конкуренције јер може негативно утицати на перформансе предузећа и чак изазвати егзистенцијалне претње. (Илић, 2012) Стога практичари сматрају да је неопходно примењивати нови систем награђивања који даје велику улогу и значај нематеријалним компонентама интегралног система мотивације.

2.1. Анализа домаће мотивационе праксе засноване на материјалним наградама

У пракси домаћих компанија у највећем броју се примењује систем награђивања заснован искључиво на плати и законски регулисаним бенефицијама. Стога су базе података и анализе које су радиле привредне коморе и научно-истраживачке институције код нас, углавном фокусиране на утврђивање утицаја једне или друге врсте награда на успешност пословања. Због тога су у раду критички анализирани резултати наведених истраживања и указано на потребу примене интегралног приступа система награђивања. Група истраживача са Економског факултета у Бањој Луци, кроз практично истраживање је покушала да докаже да систем материјалног награђивања запослених није адекватан и не доприноси побољшању пословних резултата предузећа. С обзиром да се материјалне награде приказане у виду плата, у финансијским извештајима приказују као трошак, кроз

истраживање је сагледан однос трошкова зараде по запосленом и пословних резултата (пословна добит по запосленом и пословних прихода по запосленом). У складу с тим, извршена је анализа финансијских извештаја предузећа која послују на територији Републике Српске. Истраживање је проведено у 2012. години, а посматрање у периоду од 2009 до 2011 године. Предмет посматрања била су велика и средња предузећа која су имала позитивне пословне резултате у посматраном периоду. Узорак посматрања била

су 72 велика и средња предузећа која су имала релативно стабилно кретање пословних прихода и добити у посматраном временском периоду. На дефинисаном узорку сагледан је однос између следећих варијабли: 1) трошкови зарада по запосленом у периоду од 2009 до 2011 године, према просечној вредности пословне добити по запосленом и 2) просечна вредност трошкова зарада по запосленом, према просечној вредности пословних прихода по запосленом.

Табела 1. Кретање просечних вредности трошкова зарада и пословне добити по запосленом у периоду 2009-2011.године (у КМ)

Ред.бр.	Посматрани индикатори	Година посматрања			Ланчани индекси		
		2009.	2010.	2011.	2009.	2010.	2011.
1	Просечна вредност трошкова зараде по запосленом	10.580	11.347	12.296	100.00	107.3	108.4
2	Просечна вредност пословне добити по запосленом	10.648	10.309	9.801	100.00	96.8	95.1

Извор: Истраживачи ЕФБЛ, 2012.

Однос трошкова зарада просечној вредности пословне добити по запосленом, приказан је у горњој табели. Истраживачи су утврдили да у периоду од 2009 до 2011 године постоји позитивна, али не и довољно јака повезаност између варијабле трошкова зараде и пословне добити. То су сагледали кроз динамику кретања просечних вредности трошкова зарада и пословне добити на бази израчунавања ланчаних индекса и просечних стопа раста. Иако би повећање материјалних компензација, односно трошкова зарада по запосленом

требало да буде у функцији повећања пословних резултата, подаци из табеле 1. показују да раст трошкова зарада није праћен растом пословне добити. Напротив, у посматраном периоду дошло је до пада пословне добити по запосленом. Истраживања су направљена и за однос између варијабле просечне вредности трошкова зарада по запосленом у односу на просечну вредност пословних прихода по запосленом. Однос између ових варијабли приказан је у табели 2.

Табела 2. Кретање просечних вредности трошкова зарада и пословних прихода по запосленом у периоду 2009-2011 године (у КМ)

Ред.бр.	Посматрани индикатори	Година посматрања			Ланчани индекси		
		2009.	2010.	2011.	2009.	2010.	2011.
1	Просечна вредност трошкова зарада по запосленом	10.580	11.347	12.296	100.00	107.3	108.4
2	Просечна вредност пословних прихода по запосленом	127.523	126.125	128.897	100.00	98.9	102.2

Извор: Истраживачи ЕФБЛ, 2012

Из табеле 2, може се видети да су у посматраном периоду трошкови зарада по запосленом константно расли, док су пословни приходи забележили пад у 2010. години у односу на 2009. годину, а затим благи раст у наредној години. На основу ниског степена корелације између трошкова зарада и пословне добити, односно одсуства корелације између трошкова зарада и пословних прихода, те динамике кретања просечних вредности трошкова зарада, пословне добити и пословних

прихода, може се констатовати да је систем награђивања запослених (ослођен у главном на материјалне награде) у посматраним предузећима у Републици Српској био неадекватан.

2.2. Анализа домаће мотивационе праксе засноване на нематеријалним наградама

Истраживачи са Високе школе за пословну економију и предузетништво у Београду, спровели су истраживање о нематеријалним

наградама, односно задовољству запослених ПД РБ „Колубара“ Лазаревац. Истраживање је обављено у марту 2014. године, а узорком је обухваћено 202 запослена (98 мушкараца и 104 жене). Од наведеног броја 43,1 % радило је у управи компаније, 17,7% је радило у површинском копу, 19,6% је радило у Колубари прераде, а 19,6% у Колубари метал. Већи део испитаника, чинили су испитаници са радним стажом од 20-40 година (готово 55%), док 23,5% испитаника до 10 година радног стажа, а

од 11-25 година радног стажа чинило је 21,6% испитаника. Структура узорка по руководећим дужностима је била таква да највише испитаника, чак 70,6% било оних који никада нису вршили руководеће дужности, док је 25,5 % тренутно било на руководећој дужности, а 3,9% је раније обављало руководеће дужности. Ово истраживање је било усмерено на нематеријалне факторе мотивације запослених. Преглед тих фактора дат је у Табели 3.

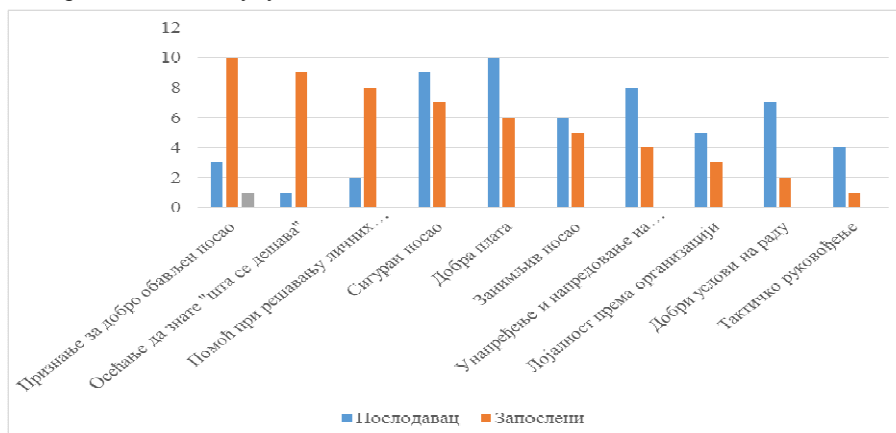
Табела 3. Нематеријални фактори мотивације запослених

Ред.бр	Мотивациони фактори	Процент испитаника
1	Прилика за усавршавање	89,2
2	Могућност напредовања	78,4
3	Праведан систем награђивања	59,5
4	Могућност изношења нових идеја	56,6
5	Добар однос са колегама	54,1
6	Слобода организације посла којим се бави	54,1
7	Добар однос са надређеним	48,6
8	Слобода доношења одлука, везаних за свој посао	37,8

Извор: Анали пословне економије, 11/2014.

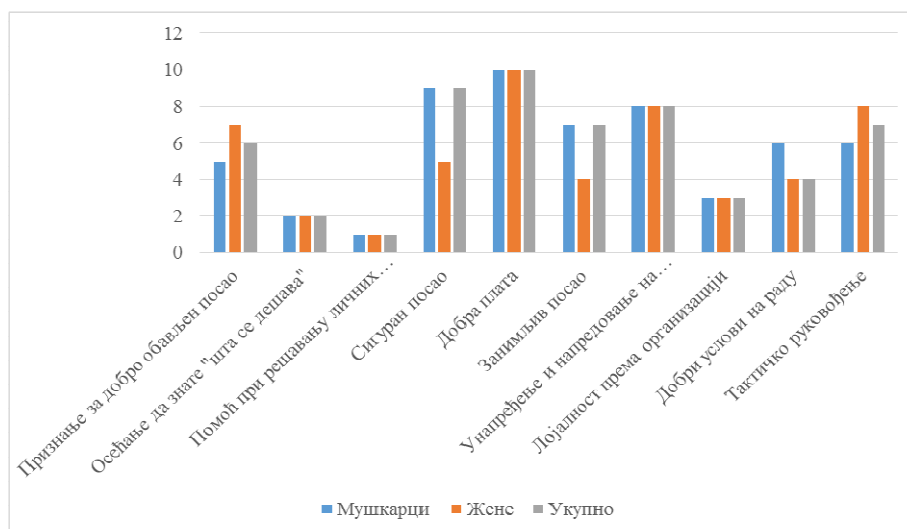
Из података датих у претходној табели, видљиво је да су анкетирани радици као најважније факторе мотивације навели: прилику за усавршавање (89,2%), могућност напредовања (78,4%), праведан систем награђивања (59,5%) и могућност изношења нових идеја (56,6%). Из спроведеног анкетирања запослених је видљиво да је мотивација веома сложен феномен на који утиче велики број фактора, а посебно фактори нематеријалне природе. У складу са резултатима овог истраживања могући су предлози за унапређење задовољства запослених а то су, пре свега: препознати индивидуалне разлике, индивидуализовати награде, адекватније повезати награђивање са резултатима рада, давати признања запосленима, организовати обуку запослених и

усклађивати материјалне са нематеријалним наградама. Резултати истраживања које су Обрадовић, Петровић и Михаић спровели међу запосленима у различитим организацијама, те у организацијама јавног сектора, а који су представљени у раду Мотивација: Кључни фактор у превазилажењу утицаја кризе, приказали су кључне мотивационе факторе код различитих циљних група. (Обрадовић, Петровић, Михаић, 2009) Истраживање се базирало на упитнику који садржи десет различитих фактора који утичу на мотивацију запослених, а које је било потребно рангирати од 1 до 10, при чему 10 предствља мотиватор од највећег значаја. Учесници истраживања били су запослени у различитим организацијама, као и њихови шефови и послодавци.



Графикон 1. Структура значаја мотивационих фактора запослених и послодавца/руководиоца

Резултати истраживања су показали да је перцепција мотивационих фактора веома различита код запослених и њихових послодаваца. Послодавци сматрају да је плата најважнији мотиватор, док је запослени рангирају као 5 по важности. Запосленима је далеко најважније признање надређених за добро обављен посао.



Графикон 2. Структура значаја мотивационих фактора запослених у јавном сектору

За разлику од општих резултата, подаци добијени из истраживања међу запосленима у јавном сектору указују на то да је плата, тј. материјалне награде, рангирана као главни мотиватор, док је као други по важности фактор сигурност радног места. Занимљиво је истаћи да су запослени у јавном сектору претпоставили напредовање на послу признању за обављени рад, што може указати на чињеницу да међу испитаницима не постоји препознавање повезаности између ова два фактора мотивације. Када је у питању полна структура испитаника, мушкарци већи значај придају сигуран и занимљив посао, док жене предност дају дају условима рада и тактичном руковођењу. Податак да се лојалност организацији налази на 8 месту по значају, може бити забрињавајућ, поготово уколико се узме у обзир да је реч о запосленима у јавном сектору.

Резултати истраживања који су представљени у овом раду потврђују претходно наведене тврдње из теоријског дела разматрања проблематике мотивисања запослених. Потребно је истаћи да не постоји универзални сет мотиватора који се може применити на све запослене без обзира на њихов пол, искуство као и сектор у коме су запослени. (Обрадовић, Петровић, Михаић, 2009) На основу резултата овог истраживања може се закључити да се очекивања запослених значајно разликују од

онога што послодавци/руководиоци перципирају као битне мотивационе факторе запослених. Послодавци би требало да посматрају потребе и жеље запослених у циљу стварања радног окружења које ће одговарати њиховим очекивањима. Разлог томе лежи у чињеници да једино применом адекватних мотивационих фактора менаџери могу створити радно окружење у којем ће циљеви организације бити постигнути на далеко ефективнији и ефикаснији начин.

ЗАКЉУЧАК

Систем награђивања запослених у предузећу је један од најважнијих инструмената које менаџмент користи за повећање мотивације запослених у функцији унапређења пословања и повећања резултата пословања. Мотивациони систем предузећа чине различите стратегије, политике и процедуре награђивања чији је задатак да ускладе циљеве предузећа са индивидуалним циљевима запослених. Да би материјалне и нематеријалне награде деловале стимулативно морају имати смисао и разноврсне корисне ефекте за запослене. Материјалне награде су битне за запослене из егзистенцијалних разлога и због тога је њихово деловање краткорочно и приоритетно до одређеног нивоа. Дугорочно гледано искључиво ослањање на материјалне награде

не може дати оптимални допринос могућој мотивисаности запослених. Свестрано залагање и посвећеност послу, а посебно врхунска креативност и максимално укључивање у пројекте будућности није могуће без посебних нематеријалних награда. Те награде се огледају кроз различите облике признања, похвала, партиципације у власништву и управљању компанијом, омогућавање професионалног развоја, придавање друштвеног значаја најкреативнијим појединцима и друго.

Због тога, добро креиран, богат и разноврстан систем награђивања у функцији веће мотивације запослених треба да представља подстицајну и оптимално комбиновану структуру новчаних и неновчаних награда. Та уравнотежена структура награда и других облика стимулисања треба бити утврђена у складу са очекиваним и реализованим доприносом запослених у остављавању развојних циљева и пословних резултата предузећа.

Према савременим теоретичарима и научним истраживањима, која су вршена у познатим светским компанијама, најбоље резултате даје интегрална примена материјалних и нематеријалних награда.

Истраживања вршена на нашим просторима показала су да предузећа недовољно пажње посвећују унапређењу мотивационог система. Посебно се мала пажња посвећује нематеријалним наградама и интегралном приступу у награђивању запослених.

У наредном периоду наша предузећа би требало више да сарађују са научним и стручним институцијама на плану унапређења мотивационог система, а у циљу повећања конкурентске способности предузећа на домаћем и страном тржишту.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Адигес, И.: Животни циклус предузећа, НИП Политика, Београд. 1993.
- [2] Armstrong, M., and Baron, A.: Performance Management: The new realities, Institute of Personnel and Development, London. 1998.
- [3] Бахтијаревић-Шибер, Ф.: Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб. 1999.
- [4] Богићевић, М.: Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачку делатност Економског факултета Београд, Београд. 2006.
- [5] Видановић, И.: Речник социјалног рада, Асоцијација Центар за социјални рад Србије, Београд. 2006.
- [6] Вујић, Д.: Менаџмент људских ресурса и квалитет, Центар за примењену психологију, Београд. 2008.
- [7] Грубић-Нешић, Ј.: Развој људских ресурса, АБ Принт, Нови Сад. 2005.
- [8] Илић, Г. и други: Анализа односа између компензационих пракси и пословних резултата, Аста Економіса, Економски факултет Бања Лука, бр.17/ 2012.
- [9] Јелић, М.: Менаџмент пословног система, М Power, Бања Лука. 2005.
- [10] Јегхулт, Б.: Шаргарепа, АСЕЕ, Нови Сад, 2007.
- [11] Обрадовић В., Петровић Д., Мишић М.: Мотивација: Кључни фактор у превазилажењу утицаја кризе, СПИН, Факултет организационих наука, Београд. 2009
- [12] Петковић, В.: Социологија рада, Економски факултет Београд, Београд. 2001.
- [13] Чизмић, С., Кондић, В.: Психологија рада у формули успеха организације, Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије, Београд. 2003.
- [14] Steers, R. M. and Porter, L. W., Motivation and work behavior, McGraw Hill, New York. 1975.
- [15] Жупанов, Ј.: Мотивација за рад – теорије, модели, проблеми, Економика 1. 1984
- [16] <http://www.hse.gov.uk/> (*Health and safety statistics, 2015*)