

## NEMATERIJALNO MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

### INTANGIBLE MOTIVATION OF EMPLOYEES

Dr Cviko Lj. Jekić\*

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko

#### APSTRAKT

Ljudski potencijali zajedno sa finansijskim sredstvima i fizičkom imovinom daju kvalitet koji treba da se prepozna i na pravi način aktivira. Ljudi se razlikuju po svojim znanjima, sposobnostima, vještinama i motivima, što u osnovi određuje oblik njihovog ponašanja i uspješnost u ostvarivanju ciljeva organizacije. Stoga, menadžment ljudskih potencijala i ljudski potencijali su specifična i složena tema kojoj mora da se pristupi na temeljan i specifičan način.

Produktivnost rada, ostvarene performanse i posvećenost organizaciji u direktnoj su vezi sa motivacijom zaposlenih. Dosadašnji koncepti motivacijskih sistema, motivacijskih tehnika i strategija su dali određene rezultate. Zaposleni su sve obrazovaniji i očekuju više, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove motivacione tehnike koje će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih, a time i do kvalitetnijeg poslovanja.

Cilj ovog rada je da ukaže na značaj i područja nematerijalne motivacije zaposlenih. Za većinu zaposlenih svakim danom postaju sve bitnije, tzv. potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnost autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Stoga, istražiti i utvrditi nematerijalna područja motivacije, postaju aktivnosti od izuzetne važnosti za menadžment organizacije.

**Ključne riječi:** potrebe višeg reda, motivacija, kvalitet

#### ABSTRACT

Human potential, together with financial assets and material property, provides the quality which needs to be recognized and properly activated. The people are different according to their knowledge, abilities, skills and motives, and this basically shapes their behavior and success in achieving the organizational goals. Therefore, human potential management and the human potential are specific and highly complex subjects which need to be approached in a thorough and specific manner.

Work productivity, performances, and dedication to the organization are in direct relation with the motivation of employees. The present concepts of motivation systems, motivation techniques and strategies have provided certain results. The employees are becoming more and more educated and they are expecting more, so it is necessary to develop and introduce new motivation techniques, which will with their elaboration and versatility lead to high motivation and satisfaction of employees, and therefore also to better quality of business.

The goal of this paper is to show the importance and areas of the intangible motivation of employees. For majority of employees, so called higher order needs, i.e. development and affirmation of own abilities and possibility of autonomy, appreciation, certain status and other things are becoming increasingly important every day. Therefore, research and determination of the intangible areas of motivation are becoming the activities with exceptional importance for the management of the organization.

**Keywords:** higher order needs, motivation, quality

#### UVOD

Ljudski faktor i njegovo radno i organizaciono ponašanje predmet su istraživanja već dugi niz godina. Kada su rješavali veće i složenije poslove, ljudi su na određen način počeli da razmišljaju (promišljaju) o ljudskim potencijalima, kao osnovnom pokretačkom faktoru svih smišljenih aktivnosti na ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Međutim, punu afirmaciju u praksi menadžment ljudskih potencijala je dobio u dvadesetom vijeku, a Japan je prvi ostvario privredni razvoj zahvaljujući strateški pronicljivom upravljanju ljudskim potencijalima. Možemo slobodno reći da se od tada počinje primjenjivati savremeni pristup ljudskim potencijalima.

---

\* [cviko.jekic.efb@gmail.com](mailto:cviko.jekic.efb@gmail.com)

Pojedinci imaju različite potrebe i očekivanja, vrijednosne sisteme, radne percepcije i ciljeve, aspiracije i nadanja, što zahtijeva i raznoliku osnovicu motivisanja. Mnogobrojni naučnici su se bavili analizom motivacionih faktora što je rezultiralo velikim brojem njihovih teorija. U dvadesetom vijeku su nastala značajna naučna saznanja (Mayo, Maslov, Herzberg, McClelland, Logan i dr.), koja su i danas zastupljena u menadžmentu ljudskih potencijala, a koja su, što je još značajnije, pokrenula dalja istraživanja u ovoj oblasti.

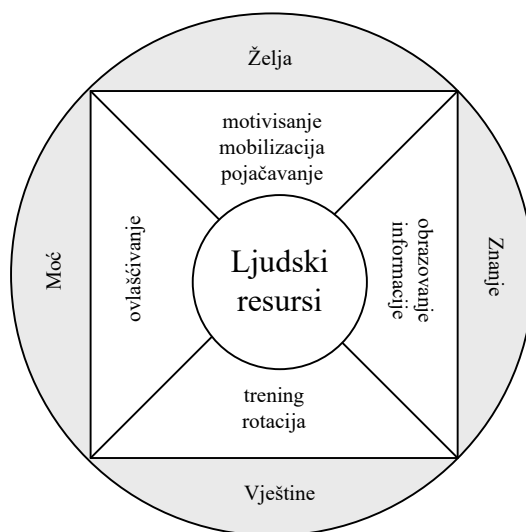
Uspješno poslovanje organizacije zavisi od efikasnosti rada svih zaposlenih i zahtijeva kontinuirano poboljšanje zalaganja i motivisanosti ljudi na svim nivoima. Motivisani zaposleni su produktivniji, kreativniji, efikasniji i posvećeniji poslu. Motivisani zaposleni će poboljšati kvalitet radnog života i doprinijeti jačanju konkurentne sposobnosti organizacije. Zbog toga cilj svakog menadžera trebalo bi da bude stvaranje takvog poslovnog okruženja u kome kompetentni ljudi sa visokim nivoom entuzijazma i motivisanosti obavljaju određene zadatke.

Zaposleni će biti više motivisani ukoliko radom zadovoljavaju više svojih potreba koje možemo podijeliti u sljedeće grupe: fiziološke, potrebe sigurnosti, potrebe ljubavi, potrebe poštovanja i potrebe samorealizacije. Kako, u današnje vrijeme, na značaju sve više dobija zadovoljenje potreba višeg reda, u radu su objašnjene neke od osnovnih nematerijalnih tehnika (strategija) motivisanja. Riječ je o tehnikama kojima se kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada, upravljanja, oblikovanja i organizovanja posla nastoji obezbijediti poželjno ponašanje zaposlenih.

## JEDINSTVENA KONKURENTSKA PREDNOST

Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, kao i ključnu strategijsku i konkurentnu prednost. To je filozofija usmjerena na tzv. „meke“ elemente organizacione uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto [Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 11.]. Konkurentne od manje konkurentnih organizacija razlikujemo po njihovom odnosu prema ljudima i praksi menadžmenta ljudskim potencijalima. Uspješan menadžment ljudskim potencijalima postaje najvažniji put za uspjeh organizacije.

Savremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva istovremeno podizanje kompetentnosti i motivisanosti osoblja, ali i uslova u kojima oni rade. Da bi zaposleni mogli ostvarivati kvalitet mora da posjeduju znanje, vještine, moć i želju [Ubiparip, 2004, str. 72.]. Komponente aspekta ostvarivanja kvaliteta ljudskih potencijala (slika 1).



Slika 1: Komponente ljudskog aspekta ostvarivanja kvaliteta

Izvor: [Kelvin, et al., 1995, p. 32, preuzeto iz Ubiparip, 2004, str. 72]

Ljudski potencijali određene grupe ljudi imaju dvije komponente: strukturu znanja i strukturu motiva. Ti potencijali tek artikulirani preko odgovarajuće strukture organizacionih uloga postaju raspoloživi ljudski potencijali organizacije. Da bi se postigao kvalitet ljudskih potencijala i da bi zaposleni bili konkurentna prednost potreban je novi pristup: (1) znanjima i vještinama zaposlenih, (2) motivaciji i radnom moralu zaposlenih i (3) sistemu organizacionih uloga.

„Budući da je sva imovina osim jedne, sredstvo jednako dostupno konkurentima koncentrišite se na jedinu imovinu koja je jedinstvena: kvalitetni ljudi“ je stav poznatog svjetskog menadžera H. Kestin, iz kompanije Twenty First Century Management [Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 12]. Ljudski potencijali su temeljni faktor svega stvaralačkog i inovatorskog, stoga organizacije u svom radu treba da pokazuju stvarni interes za ljude smatrajući ih najvažnijom imovinom.

## **NEMATERIJALNE TEHNIKE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH**

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije zaposlenih i interesa za rad i razvitak organizacije, dovelo je do potpune reorganizacije, promjene klime, kulture i ukupnih odnosa u savremenim organizacijama. Tako su kao rezultat potreba tzv. višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje, status, uvažavanje, autonomija i dr. razvijene brojne strategije (tehnik) nematerijalne motivacije poput dizajniranja posla, stila menadžmenta, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, priznanja i feedbacka, organizacione kulture, usavršavanja i razvoja karijere i dr., koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacioni sistem [Poljić, 2009, str. 505.].

Vrlo rašireni mehanizmi motivisanja su i sigurnost i stalnost zaposlenja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama, i dr. Iz navedenog se da primijetiti da izbor odgovarajućih tehnika motivacije u cilju postizanja željenog ponašanja zaposlenih predstavlja veoma kompleksan posao koji zahtijeva fleksibilan pristup i specifična znanja i sposobnost menadžera.

Ukoliko egzistencijalne potrebe nisu zadovoljene, nema napretka u ličnoj motivaciji, jednosmerno definisanoj kroz potrebe za sigurnošću, emocionalnoj vezanosti–ljubavi, poštovanjem, i konačno samoaktualizacijom [Vuković, 2008, str. 61.]. Nematerijalne tehnike motivacije predstavljaju pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane za novac ili druge oblike materijalnih kompenzacija. Odnose se na zadovoljenje potreba za uvažavanjem, poštovanjem, statusom, autonomijom, potvrđivanjem i razvojem ličnih sposobnosti i potencijala.

Prije rada na motivaciji nužno je poboljšati nivo komunikacije zaposlenih (interne, hijerarhijske), unaprijediti socijalne vještine, povećati nivo svjesnosti o uticaju sopstvenog ponašanja na druge, potom raditi na „team bonding-u“ tj. povećati koheziju zaposlenih, pa se tek na kraju, posvetiti motivaciji zaposlenih [Vuković, 2008, str.62.].

### **Sigurnost zaposlenja, usavršavanje i razvoj karijere**

Istraživanja o radnoj motivaciji u BiH i zemljama u bližem okruženju nam pokazuju da je motiv sigurnost zaposlenja najvažniji u hijerarhiji radnih motiva. Strah od gubitka posla ne znači samo finansijsku i egzistencijalnu nesigurnost već i prijetnju psihosocijalne integracije pojedinca gubitkom radne uloge. U situaciji u kojoj su se našla naša zemlja, nezaposlenost, nedostatak tražnje za radnicima i postojanje trajne prijetnje sigurnom zaposlenju, slobodno se može reći kako je potreba za sigurnim radnim mjestom već postala jedna od najpoželjnijih društvenih vrijednosti.

Zbog visokih stopa nezaposlenosti i ponude radne snage sigurnost radnog mesta je nešto što se nikada do kraja ne može zagarantovati, ali je izuzetno važno da, ukoliko je organizacija u mogućnosti to da obezbijedi svojim zaposlenima, da se postara da oni to i osjete. A kada i dođe do potrebe za promjenom broja zaposlenih, da organizacija upravlja promjenama na način da radi za dobrobit zaposlenih i što većem broju zaposlenih obezbijedi koliko-toliko sigurnu budućnost.

U Japanu svako preduzeće je zajednica ljudi sa zajedničkom sudbinom. Radnik kad stupa u preduzeće zna da će mu ono biti vjerno do smrti i pružiti mu pomoć u svakoj nevolji. Stalno zaposlenje u istoj organizaciji se održava kao običaj. Tipično je da zaposleni svoj radni vijek provede u jednom preduzeću, koje mu sa svoje strane pruža siguran posao i osjećaj pripadnosti preduzeću. U vrijeme teškoća menadžment preduzima brojne mjere da zaštiti zaposlene i zadrži u organizaciji. Tako npr. smanjuje plate menadžerima, premije direktorima, smanjuje akcije, ne zapošljava nove radnike i dr. To doprinosi preduzećima indiciranu harmoniju koja rezultira lojalnošću zaposlenih i bliskom identifikacijom sa ciljevima preduzeća [Todorović, 1997, str. 16.].

Izabrati saradnike. Napraviti od njih tim. Dijeliti sa njima znanja. Pomoći im da budu djelotvorni. Motivisati ih. Učiniti od njih ljude radosne i zadovoljne poslom. To je ciklus menadžerske umjetnosti koja proističe iz čovjekoljublja [Ivošević i sar., 2007, str. 53.]. Zaposlenima je potrebno da imaju sva neophodna znanja i vještine, da razumiju veze i razloge zašto se nešto radi, da budu motivisani za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta poslovanja. Posao koji rade treba da bude takav da podrazumijeva odgovornost, pruža mogućnost za napredovanje i uvažavanje i treba da na neki način zadovolji ego svakog pojedinca.

Motivisanost je ključni faktor uspjeha u karijeri. Karijera predstavlja razvoj pojedinca u učenju i radu tokom života. Dobar menadžer će omogućiti zaposlenima da razviju svoj puni potencijal i ostvare rezultate koji će im ojačati samopouzdanje i samopoštovanje. On motiviše, inspiriše i nagrađuje svoje saradnike koji imaju sopstvene ideale i ciljeve kroz koje mogu težiti da se samoostvare.

Primarni cilj razvoja karijere je ostvarivanje aktuelnih i budućih potreba organizacije i pojedinca na poslu. Razvoj karijere koristi i organizaciji i pojedincu. Organizacije koje pružaju podršku razvoju karijere zaposlenima su atraktivnije za potencijalne radnike. Kod njih postoji jasna i usaglašena filozofija o karijeri koja se prenosi svima u organizaciji. Njihov imidž jača jer pokazuju da umiju da prepoznaju potrebe zaposlenih. Velika je vjerovatnoća da će podstaći posvećenost i motivaciju zaposlenih i poboljšati rezultate rada jer su zaposleni u mogućnosti da vide kretanje i napredovanje u svom poslu a organizacija maksimalno koristiti njihove potencijale [Torrington, 2002, str. 443.].

### **Dizajniranje posla i fleksibilni raspored rada**

Bez obzira na vrstu posla i nivoa na kome se obavlja, zadovoljstvo poslom veoma utiče i na radnu motivaciju i na cjelokupan život zaposlenih. Kada je posao zanimljiv i dinamičan javlja se i želja da se taj posao obavi na najbolji način. Stoga je dizajniranje posla veoma važna tehnika kojom menadžeri raznovrsnim pristupom oblikovanju posla mogu motivisati zaposlene.

Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacioni ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja [Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 669.]. Njime se određuje koji poslovi i u kom obimu se obavljaju na određenom radnom mjestu, koja znanja i vještine su za to potrebna, kakvu odgovornost imaju zaposleni za njihovo obavljanje i kako se taj posao povezuje s drugim poslovima u organizaciji.

Specijalizacija posla, vremenom vodi nezainteresovanosti zaposlenih prema poslu, apatiji, dosadi i opadanju motivacije. Sistematičnim pomjeranjem zaposlenih sa jednog posla na drugi i proširivanjem posla povećava se raznolikost zadataka čime se razbija monotonija i dosada rutinskog posla. Obogaćivanje posla i izmjena sadržaja posla kroz izgradnju motivacionih faktora kao što su odgovornost, dostignuće, priznanje i lični rast i razvoj, vodi pozitivnim stavovima, većem zadovoljstvu zaposlenih i kvalitetnijim radnim rezultatima. Izazovni, zanimljivi i svrsishodni poslovi, koji omogućavaju izražavanje svih sposobnosti zaposlenih, uz primjereni motivacioni pristup i stil rukovođenja, predstavljaju moćno sredstvo u rukama menadžera.

Zaposleni će postizati najbolje rezultate kada radom ostvaruju svoje zdrave ljudske potrebe za aktivnošću, skladom, novinom, razvojem, identitetom, priznanjem, kreativnošću, ljubavlju i prijateljstvom. Čovjek je biće smisla i vrijednosti. Najviše ljudsko zadovoljstvo i najvišu sreću čovjek doseže tek kada teži vrijednostima bića (istina, ljepota, dobrotu, cjelovitost, skladnost, smisao). Većina ovih potreba može se zadovoljiti u kreativnom i osmišljenom poslu. Zato je suštinski zadatak posvećenog ili humanog menadžmenta da motiviše

zaposlene da svoje potrebe realizuje na svom radnom mjestu, voleći posao koji rade i ljude sa kojima rade [Vučković, 2008, str.40.]. Pomaganje zaposlenima da budu zadovoljni sobom ključ je da se postigne više.

Brojne organizacije mijenjaju svoje tradicionalne pristupe poslu, kako bi motivisali zaposlene na efikasniji rad i veću produktivnost, koriste neki oblik fleksibilnosti u radnom vremenu. Postoji više načina prilagođavanja radnog vremena kako bi uskladile radne obaveze zaposlenih sa njihovim privatnim životom, ne samo radi smanjenja troškova nego i radi smanjenja konflikata između poslovnih i privatnih obaveza i privlačenja i zadržavanja kvalifikovanih radnika.

Među brojnim oblicima fleksibilnog rasporeda rada, najčešće se koriste: fleksibilno radno vrijeme, dijeljenje posla, zbijena radna sedmica, rad na daljinu i kod kuće, rad sa pola radnog vremena i dr. [Poljić, 2009, str. 513.]. Fleksibilne opcije prihvatljive su za organizacije koje karakteriše sloboda, povjerenje, odgovornost i poštovanje. Ukoliko zaposleni mogu sami izabrati vrijeme početka i završetka rada, u skladu sa pravilima organizacije, to će sigurno da utiče na njihov povećan moral. Zaposleni imaju veću mogućnost da usklade obaveze na poslu sa privatnim životom. Smanjuju se kašnjenja i izostanci sa posla a povećava osjećaj lične kontrole kod zaposlenih nad radnim okruženjem. Smanjuje se preopterećenje zaposlenih poslom, dozvoljava im se da rade kada se osjećaju najodmornije. Konačni rezultat je povećana produktivnost rada i opšte zadovoljstvo radnika.

### **Stil menadžmenta**

U svojim knjigama “Competitive Advantage through People” i “The Human Equation: Bulding Profits By Putting People First”, Džefri Fefer, professor sa univerziteta Stanfong, tvrdi da ono što razdvaja najuspješnije kompanije od njihovih konkurenata zapravo je način na koji se ophode prema svojim radnicima – drugim riječima njihov stil menadžmenta. Menadžeri u najuspješnijim kompanijama koriste koncepte kao što su sigurnost radnog mjesta, samoupravni timovi i decentralizacija, selektivno zapošljavanje, visoke plate uslovljene organizacionim performansama kompanije, obuka i razvoj vještina, smanjenje razlika u statusu (između menadžera i zaposlenih), razmjena finansijskih informacija, zahvaljujući kojima ostvaruju finansijske performance koje su, u prosjeku, za 40% bolje od performansi drugih kompanija [Williams, 2010, str. 19.]. Pokazalo se da su radnici inteligentniji, bolje obučeni, motivisani i obezbjeđuju superiorne proizvode i usluge korisnicima.

Izabрати saradnike. Napraviti od njih tim. Dijeliti sa njima znanja. Pomoći im da budu djelotvorni. Motivisati ih. Učiniti od njih ljude radosne i zadovoljne sobom. To je ciklus menadžerske umjetnosti koja proističe iz čovjekoljublja [Ivošević, 2007, str. 55.]. Ako pojedinci mogu iskazati svoje mišljenje, davati prijedloge i sugestije i iznositi ideje koje će biti prihvaćene, i ako su adekvatno nagrađeni i odaju im se priznanja za njihov rad, onda su oni i motivisani. Zaposlenima dato povjerenje, po pravilu se vraća većom odgovornošću i rezultatima. Naklonost menadžera prema saradnicima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rješavaju, obezbjeđuje da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osjećaj pripadnosti organizaciji, a samim tim i osjećaj samopotvrđivanja kroz rad za organizaciju.

Jaapanski menadžment je u praksi pokazao da ima najbolje rezultate i veliku efikasnost. Razvijen je poseban stil menadžmenta koji se oslanja na grupnu dinamiku i proces oglašivanja zasnovan na koncezusu. Najvažniji principi njihovog menadžmenta su: 1) prihvatanje svih savjeta, 2) povjerenje na relaciji rad-menadžment, 3) promjene i menadžment, 4) organizacija i menadžment preduzeća [Todorović, 1997, str. 94.]. Menadžment je posvećen ljudima, daje im podršku, uključuje zaposlene u donošenje odluka i adekvatno ih nagrađuje. Zaposleni imaju sva neophodna znanja i vještine, razumiju veze i razloge zašto se nešto radi, motivisani su za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta poslovanja.

Motivacija zaposlenih i izgradnja kvalitetnog motivacionog sistema jedna od ključnih funkcija lidera-menadžera. Menadžeri imaju ključnu ulogu u obavljanju svakodnevnih poslova, a ključna uloga lidera je da inspirišu zaposlene i odrede dugoročni pravac razvoja svoje organizacije [Williams, 2010, str. 25.]. Njihov zadatak je da kroz shvatanje složenosti ljudske prirode, u zavisnosti od specifičnih okolnosti, izaberu i primjenjuju odgovarajuće motivacione tehnike koje će obezbijediti poželjno ponašanje zaposlenih i ostvarivanje, kako njihovih sopstvenih, tako i postavljenih ciljeva i zadataka organizacije.

Privrženost lidera kvalitetu i aktivnostima vezanim za kvalitet je ključni doprinos koji može da pruži, jer ništa ne djeluje tako efikasno kao lični primjer [Raković, 2006, str. 54.]. Veliki lideri su oni koji umiju da se koriste nematerijalnim motivatorima i da razumiju i podrže emocije ljudi kako bi ih pokrenuli, izvukli njihov maksimum i aktivirali najbolji dio njihove ličnosti. Oni prepoznaju prirodu i značaj motivacije, odgovarajuće tehnike motivacije i njihovu primjenu, znaju procjenjivati efekte motivacije i uzor su ponašanja u organizaciji svim zaposlenima.

Menadžeri - transformacioni lideri ili tačnije liderski timovi, koji imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva i strategije, i njihove brze implementacije putem akcionih planova, programa i projekata u život organizacije, biće sve više na cijeni [Mašić, (2014), str. 267]. Postojanje snažne, objedinjujuće misije i vizije u koju su ugrađene i etičke vrijednosti unapređuje povjerenje zaposlenih.

Lideri koji posjeduju humanističke vještine u stanju su da prilagode sopstvene ideje idejama drugih. Stvaraju atmosferu povjerenja; zaposleni se osjećaju prijatno i sigurno i ohrabreni su da se uključe u planiranje stvari koje će imati uticaja na njih. Biti lider sa humanističkim veštinama znači biti osjetljiv na potrebe i interese drugih, kao i uzimati u obzir potrebe drugih pri donošenju odluka [Northouse, 2008, str. 29.].

### **Organizaciona kultura**

Snažna organizaciona kultura šalje poruku zaposlenima kakvo je ponašanje poželjno a šta je nepoželjno i šta se u određenoj organizaciji cijeni i vrednuje. Kultura sa jasno izraženim vrijednostima, koje članovi organizacije prihvataju i kojih se pridržavaju u svakodnevnom ponašanju, kreira jasan identitet te organizacije, sa kojim se njeni postojeći kao i potencijalni članovi mogu poistovjetiti. Uspostavljen zajednički sistem vrijednosti i ciljevi između organizacije i zaposlenih pomoći će povećanju njihove kompetentnosti i motivacije osoblja a time i boljih njihovih rezultata.

Brojne teorije motivacije pokazuju da ljudi, kao socijalna bića, imaju snažnu potrebu da pripadaju nekoj socijalnoj grupi ili zajednici. Oni imaju potrebu da se osjećaju prihvaćenim, voljenim i poštovanim od strane neke socijalne grupe. Ali, ljudi ne žele da se osjećaju prihvaćenim od bilo koje grupe, već grupe sa kojom se mogu da identifikuju (Janićijević, 2013, str 377.). Pojedini zaposleni će najviše željeti da zadovolje potrebe pripadanja, drugi će željeti lično usavršavanje, treći sigurnost zaposlenja itd, tako da je na menadžerima da obezbjeđuju one vrijednosti koje su kompatibilne vrijednostima pojedinaca.

Poznate su riječi dr Isaka Adišesa „Ukolike ne volite ljude ili razlike u mišljenju onda za Vas nije posao menadžera“ preduzeća [Ivošević, 2008, str. 43.]. Ljubav je osnov podruštvljavanja (socijalizacije) pojedinca u okviru koje on može da se socijalizuje i samoostvari. Ukoliko u organizaciji postoji odgovornost, briga, respekt (uvažavanje, poštovanje) i poznavane (znanje), onda u njoj postoji i ljubav. Lideri i menadžeri moraju biti svjesni da su oni nosioci socijalizacije ljudi koje vode i/ili upravljaju njima. Na tim osnovama oni treba da motivišu saradnike i pomognu im da se samoaktuelizuju.

Organizaciona kultura kreira kontekst koji stimuliše i olakšava zadovoljenje jednih, a destimuliše i otežava zadovoljenje drugih potreba i motiva zaposlenih. Važno je znati koje potrebe i motive zaposlenih stimuliše a koje destimuliše određeni tip organizacione kulture, jer to vodi većem stepenu motivacije zaposlenih (Janićijević, 2013, str. 378.). Zbog toga cilj svakog menadžera trebalo bi da bude stvaranje takvog poslovnog okruženja u kome kompetentni ljudi s visokim nivoom entuzijazma i motivisanosti obavljaju određene zadatke.

Ukoliko postoji atmosfera uzajamnog poverenja, poštovanja i saradnje svaki posao će biti brže, lakše i kvalitetnije obavljen. Snažna organizaciona kultura organizacije stvara kod zaposlenih osjećaj pripadnosti i podstiče njihovu identifikaciju sa organizacijom, iz čega proističe njihova bolja motivisanost za rad i zalaganje a time i bolje radne performanse. Kod zaposlenih se stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visokog individualnog i organizacionog kvaliteta i uspjeha. Ponos i zadovoljstvo podstiču i obezbjeđuju identifikaciju zaposlenih sa organizacijom i odanost njenim vrijednostima i ciljevima, a to znači motivaciju.

## **Individualno učešće zaposlenih**

Zaposleni žele da su uključeni u cjelokupan život organizacije. Praksa je pokazala da individualno učešće zaposlenih u razna područja posla; u donošenju odluka, postavljanju ciljeva, rješavanju problema i u uvođenju i oblikovanju promjena, značajno doprinosi poboljšanju organizacionih rezultata [Torrington, 2002, str. 487.]. Glavni razlozi za njihovo uključivanje su: (1) zaposleni žele da budu uključeni i cijene inicijative učešća, (2) inicijative učešća povećavaju posvećenost organizaciji, (3) učešće čini da zaposleni lakše prihvataju promjene, (4) učešće povećava nivo zadovoljstva poslom, (5) učešće se povezuje sa manjom fluktuacijom zaposlenih.

Uvažavanje ideja zaposlenih i njihovo uključivanje u proces donošenja odluka je ključno za uspjeh i razvoj moderne organizacije. Participacija pozitivno djeluje na motivaciju i moral zaposlenih, daje im osjećaj da aktivno učestvuju i doprinose uspjehu preduzeća. Pruža im se mogućnost da predlažu nove ideje i konstruktivna rješenja problema, delegira se dio odgovornosti i ovlaštenja na njih, pokazuje im se, da organizacija ima povjerenje u svoje zaposlene. Otpor zaposlenih prema promjenama najlakše se savladava, ukoliko se oni sami uključe u njihovo kreiranje. Mogućnost participiranja im zapravo pruža mogućnost isticanja i sam osjećaj da menadžment sluša njihove ideje što pozitivno djeluje na motivaciju.

Tradicionalno menadžersko poimanje je bilo da ljude koji obavljaju posao ne interesuje ništa drugo osim ono što je trenutno i kratkoročno, i da se status menadžera djelimično zasniva na poznavanju onoga što drugi ne znaju. Danas, ono je prevaziđeno, i menadžeri koriste razne oblike uključivanja zaposlenih kako bi njihove organizacije ostvarivale bolje rezultate na tržištu. Osnovni oblici neposrednog učešća koji se koriste u Velikoj Britaniji su timski brifinzi, informatori kompanije, krugovi kvaliteta, šeme sugestija i istraživanje stavova [Torrington, 2002, str. 488.].

Jedna od menadžerskih tehnika u motivaciji zaposlenih je i Goal Setting ili postavljanje cilja-cilju usmjereno ponašanje [Vuković, 2008, str. 61.]. Zaposleni su više zainteresovani za ostvarenje ciljeva u čijem su donošenju sami učestvovali. Taj pristup zamjenjuje vanjsku kontrolu snažnijom, efikasnijom i preciznijom kontrolom iznutra, samokontrolom [Bahtijarević – Šiber, 1999, str. 688.]. Upravljanje pomoću ciljeva je istovremeno po svim svojim karakteristikama jedna od najdjelotvornijih tehnika motivacije i podizanja individualne i grupne motivacije i uspješnosti. Zaposleni će biti posvećeniji organizaciji zato što dijele njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju organizacionih vide najbolji način za ostvarivanje ličnih ciljeva.

Za postizanje veće motivisanosti zaposlenih neophodno je da menadžeri prenose na saradnike određene zadatke, ovlaštenja i odgovornost za njihovo obavljanje. Delegiranje omogućava stvaranje organizacionih pretpostavki za efektivno i efikasno obavljanje svih poslova, odnosno zadataka koje je neophodno obaviti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Predstavlja najviši nivo participacije i integracije zaposlenih u odlučivanje o pitanjima poslovanja i razvoja, podjeli moći i odgovornosti s menadžmentom. Zaposleni na automan način odlučuju o svom poslu, preuzimaju akcije, ali i odgovornost za ostvarene rezultate, ulažu dodatnu energiju i maksimalno afirmišu svoje znanje i kreativnost. Kada imaju određena ovlaštenja u organizaciji zaposleni će biti lojalniji, produktivniji i predaniji u obavljanju posla.

## **Komuniciranje sa zaposlenima, pohvale i priznanja**

Povjerenje je osnova svake efikasne komunikacije, zadržavanja zaposlenih, njihove motivacije i dodatne energije koju ljudi dobrovoljno ulažu u svoj posao. Iskrenost i transparentnost komunikacije su od suštinskog značaja. Stepenn povjerenja zaposlenih u menadžment najbolji je pokazatelj efektivne komunikacije u organizaciji. Stalni zadatak menadžmenta je da informiše osoblje i objašnjava željene ciljeve, ističući pri tom značaj zadovoljavanja zahtjeva korisnika, partnera i društva.

Dobra komunikacija može poboljšati organizacioni učinak, poboljšati učinak menadžmenta i odlučivanje, poboljšati učinak i posvećenost zaposlenih, doprinjeti razvoju većeg povjerenja i povećati poslovnu satisfakciju [Torrington, 2002, str. 100.]. Uspostavljanje i održavanje dvosmjerne komunikacije sa zaposlenima, a ne samo puko objavljivanje podataka i saopštenja je najbolji metod za njihovu motivaciju za rad, jer im se na takav način prije svega ukazuje potrebna pažnja i stavlja do znanja da se njihovo mišljenje cijeni. Zadovoljniji su jer se pitaju za mišljenje, osjećaju se korisnim jer smatraju da mogu u većoj mjeri uticati na poslovne odluke.

Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija: povećava motivaciju, podstiče samopouzdanje, omogućava profesionalni razvoj, pojašnjava očekivanja i standarde uspješnosti, ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja, vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja, pruža podršku i pomoć saradnicima, poučava o tome kako treba raditi i govori o tome da se rad prati i cijeni [Poljić, 2009, str. 517]. Vezivanje osoblja za sudbinu organizacije je najjači motivator i neka vrsta garancije da će se angažovati za njenu dobrobit.

Redovna razmjena informacija omogućava zaposlenim da cjelovito sagledaju ponašanje i da procijene da li dobro obavljaju posao, ili je možda potrebno nešto promijeniti. Povratna informacija i naglasak na pozitivnim aspektima dobro urađenog posla uz podsticaj i ohrabrenje su veoma moćno motivaciono sredstvo. Pozitivne povratne informacije vode poboljšanju kvaliteta rada, poboljšanju klime radnog okruženja i povećanju odgovornosti. Pohvale podižu samopouzdanje i pokazuju da se prati i cijeni rad zaposlenih.

## ZAKLJUČAK

Uspješno upravljanje organizacijom u rastućo konkurentnom i neizvjesnom poslovnom okruženju podrazumijeva postojanje i primjenu savremenog pristupa ljudskim potencijalima, koji će u skladu s poslovnom strategijom organizacije, voditi motivaciji svih zaposlenih i podsticati ih na maksimalni angažman, stalan kreativni doprinos i identifikaciju sa organizacijom. Zadatak menadžera je da kroz shvatanje složenosti ljudske prirode, u zavisnosti od specifičnih okolnosti, izaberu i primjenjuju odgovarajuće motivacione tehnike koje će obezbijediti poželjno ponašanje zaposlenih i ostvarivanje, kako njihovih sopstvenih, tako i postavljenih ciljeva i zadataka organizacije.

Zaposleni danas žele punu integraciju u životu organizacije, a ne samo platu za svoj rad. Potrebno je da imaju sva neophodna znanja i vještine, da razumiju veze i razloge zašto se nešto radi, da budu motivisani za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta poslovanja. Posao koji rade treba da bude takav da podrazumijeva odgovornost, pruža mogućnost za napredovanje i uvažavanje i treba da na neki način zadovolji ego svakog pojedinca. Odnosi međusobnog povjerenja, uvažavanja i poštovanja, razumijevanja i sloge među ljudima su najbitniji za rad. Upravo ovo su područja nematerijalne motivacije na kojim menadžeri mogu mnogo da urade.

Na žalost, u našem okruženju mali je broj organizacija koje se mogu pohvaliti radnom atmosferom koja odiše istinski pozitivnom energijom, entuzijazmom i zadovoljstvom zaposlenih, njihovim iskrenim zalaganjem za ciljeve organizacije kao da su njihovi sopstveni i osjećajem ponosa što rade baš za tu organizaciju. Često se menadžeri umjesto motivacijom bave mobingom svojih podređenih. Nedostatak tražnje za ljudskim potencijalima i nemogućnost izbora posla stvara takvu situaciju da zaposleni nisu ni materijalno motivisani i ne mogu zadovoljiti svoje egzistencijalne potrebe. Kad one nisu zadovoljene, nema napretka u ličnoj motivaciji, jednosmjerno definisanoj kroz potrebe za sigurnošću, emocionalnoj vezanosti–ljubavi, poštovanjem, i konačno samoaktualizacijom. Svi su gubitnici i organizacije i zaposleni i društvo.

## LITERATURA

- [1] Kelvin, K., John, F., Richard, L. (1995). *Corporate Renaissance: The Art of Reengineering*, Blackwell Business
- [2] Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
- [3] Ubiparip, R. (2004). *Organizacione pretpostavke sistema kvaliteta*, Čigoja štampa, Beograd.
- [4] Vuković, D. (2008). "Motivacija zaposlenih", *Časopis Lider-Direktor*, br. 3, Novi Sad.
- [5] Poljić, M. (2009). *Menadžment ljudskih potencijala*, Ekonomski fakultet, Brčko.
- [6] Todorović, J. (1997). *Japanski menadžment*, Megatrend, Beograd.
- [7] Ivošević, S. (2007). "Menadžment je umetnost", *Časopis Lider-Direktor*, br. 2, CEKOM, Novi Sad.
- [8] Torrington, D., Hall L., Taylor, S. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.
- [9] Vučković, Ž. (2008). "Volja za smislom kao temelj ljudske motivacije", *Časopis Lider-Direktor*, br. 3, Novi Sad.
- [10] Raković, R. (2006). *Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti*, Energoprojekt InGraf, Beograd.
- [11] Williams, Ch., (2010). *Principles of management -MGMT*, DATA STATUS, Beograd.
- [12] Mašić, B., Džunić, M., Nešić, S. (2014). *Savremena teorija menadžmenta*, DATA STATUS, Beograd.
- [13] Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [14] Northouse, G., P. (2008). *Liderstvo, teorija i praksa*, DATA STATUS, Beograd.