

**„JOHN NAISBITT“ УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ ЗАЈЕЧАР**

мр Миљан З. Маловић

**УЛОГА МЕНАџМЕНТА У МОТИВАЦИЈИ
ЗАПОСЛЕНИХ У ТЕКСТИЛНОЈ
ИНДУСТРИЈИ**

Докторска дисертација

Зајечар, 2016.

**„JOHN NAISBITT“ УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ ЗАЈЕЧАР**

мр Миљан З. Маловић

**УЛОГА МЕНАџМЕНТА У МОТИВАЦИЈИ
ЗАПОСЛЕНИХ У ТЕКСТИЛНОЈ
ИНДУСТРИЈИ**

Докторска дисертација

**Ментор
Проф. др Драган Михајловић, ред. проф.**

**Кандидат
мр Миљан З. Маловић**

Зајечар, 2016.

Изјава о ауторству

Потписан/а мр Миљан Маловић
број уписа Д/079/014

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

УЛОГА МЕНАџМЕНТА У МОТИВАЦИЈИ ЗАПОСЛЕНИХ У ТЕКСТИЛНОЈ ИНДУСТРИЈИ

резултат сопственог истраживачког рада,

да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,

да су резултати коректно наведени и да нисам кршио/ла ауторска права и користила интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Зајечару, _____

**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора мр Миљан Маловић

Број уписа Д/079/014

Студијски програм Докторске студије менаџмента природних ресурса

Наслов рада: **УЛОГА МЕНАѢМЕНТА У МОТИВАЦИЈИ ЗАПОСЛЕНИХ У
ТЕКСТИЛНОЈ ИНДУСТРИЈИ**

Ментор Проф. др Драган Михајловић, редовни професор, ФМЗ

Потписан/а _____

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предала факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета Мегатренд.

Потпис докторанда

У Зајечару, _____

САДРЖАЈ

АПСТРАКТ

АВСТРАСТ

УВОД

1. МЕТОДОЛОШКО - ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА.....	3
1.1. Проблем истраживања.....	3
1.2. Предмет докторске дисертације.....	4
1.3. Циљ докторске дисертације.....	6
1.4. Основне хипотезе истраживања.....	7
1.5. Методе истраживања.....	8
1.6. Научни и друштвени допринос истраживања.....	9
2. КАРАКТЕРИСТИКЕ И ЗНАЧАЈ МЕНАџМЕНТА.....	13
2.1. Појам менаџмента.....	13
2.2. Улога и карактеристике менаџера.....	15
2.3. Менаџер и тимски рад.....	18
2.4. Менаџер и сарадници.....	21
2.5. Типови менаџмента.....	22
3. ТЕОРИЈЕ И СТИЛОВИ ВОЂСТВА.....	25
3.1. Класичне теорије и стилови вођства.....	25
3.2. Мичиген студије и „Систем 4“.....	30
3.3. Савремене теорије и модели вођства.....	34
3.4. Модел “пут – циљ”.....	35
3.5. Херси - Бланшардова теорија.....	37
3.6. Карактеристике и предиспозиције успешног менаџера.....	39
3.7. Менаџер у српским предузећима.....	41
4. ПОЈАМ МОТИВАЦИЈЕ И ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ.....	44
4.1. Дефинисање и основне димензије личности.....	46
4.2. Слагање личности и врсте посла.....	48
4.3. Биографске карактеристике.....	49
4.4. Врсте група у организацији и њихова улога.....	49
4.5. Теорија Х и Теорија У Дагласа МекГрегора.....	52
4.6. Теорија хијерархије потреба Абрахама Маслоу.....	54
4.7. Херцбергова теорија о "хигијенској" мотивацији.....	58
4.8. Алдерферова ЕРГ теорија мотивације.....	61
4.9. Теорија једнакости или правичности (Equity Theory).....	62

5. МОТИВАЦИЈА ЗА РАД	66
5.1. Мотивација за рад и продуктивност рада	66
5.2. Историјски развој теоријских схватања мотива	68
5.3. Мотивација за рад и задовољство послом	73
5.4. Елементи мотивације за рад	76
5.5. Организациони аспекти мотивације за рад.....	77
6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА.....	80
6.1. Значај управљања људским ресурсима.....	81
6.2. Чиниоци мотивације за рад	83
6.3. Задовољство послом	87
6.4. Фактори задовољства послом.....	88
7. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА У КОМПАНИЈИ "БИМТЕКС"	91
7.1. Резултати истраживања - БИМТЕКС Д.О.О.....	93
7.2. Анализа резултата у компанији "Бимтекс" прикупљених коришћењем Упитника број 2	99
7.3. Анализа резултата у компанији "Бимтекс" прикупљених коришћењем Упитника број 3	119
7.4. Анализа резултата у компанији "Бимтекс" прикупљених коришћењем Упитника број 4	137
8. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА У 17 МСП ТЕКСТИЛНЕ ИНДУСТРИЈЕ .	147
8.1. Резултати истраживања код 17 МСП текстилне индустрије.....	150
8.2. Анализа резултата код 17 МСП прикупљених коришћењем Упитника број 2.....	157
8.3. Анализа резултата код 17 МСП прикупљених коришћењем Упитника број 3.....	178
8.4. Анализа резултата код 17 МСП прикупљених коришћењем Упитника о рангирању мотивационих фактора	192
ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА.....	201
ЗАКЉУЧАК.....	207
ЛИТЕРАТУРА.....	209
ПРИЛОЗИ.....	214

АПСТРАКТ

Запослени и њихове личне способности су основни ресурс сваке организације. Остваривање организационих циљева у суровом пословном окружењу управо зависи од њих и њихове инвентивности, иновативности, информисаности и најважније мотивисаности. Управо због тога и креирање додате вредности зависи од запослених који постају најважнији ресурс сваке организације у савременом пословном окружењу, а управљање људским ресурсима једна од најважнијих научних дисциплина менаџмента чије је постојање најважније у свакој организацији. Мотивација је феномен који је веома сложен и који је подложен бројним променама. Мотивација сарадника постаје најважнији задатак сваког успешног менаџера и ефикасног пословања предузећа у условима савременог тржишног привређивања. Основни задатак менаџмента људских ресурса је да створи добру пословну атмосферу и препозна људске потенцијале и да их стави у функцију остварења организационих циљева али и да уједно задовољи личне потребе запослених. Предуслов квалитетног мотивисања људи јесте познавање људи и људске психе и из тог разлога менаџер мора доста времена да проводи са запосленима како би открио најбоље начине подстицања на рад, и који су то мотивациони фактори најважнији за мотивацију запослених, да ли су то материјални, нематеријални подстицаји или оптимална комбинација материјалних и нематеријалних подстицаја.

Кључне речи: *запослени, мотивација, менаџмент људских ресурса, мотивациони фактори.*

ABSTRACT

Employees and their personal abilities are a primary resource of every organization. Achieving organizational goals in a cruel business environment directly depends on them and their inventiveness, innovation, awareness and most importantly motivation. Because of that creating additional value depends on the employees who become the most important resource of every organization in modern business environment, and managing human resources one of the most important scientific fields of management which existence is the most important in every organization. Motivation is a phenomenon which is very complex and which is susceptible to numerous changes. Motivation of co-workers becomes the most important task of every successful manager and efficient business of a company in conditions of modern market economy. Main task of managing human resources is to create a good business atmosphere and recognize human potential and put them in the function of achieving organizational goals, but also to satisfy personal needs of the employees. Prerequisite of quality motivation of people is knowing the people and human psych and because of that the manager must spend a lot of time with the employees to find the best ways to encourage them to work, and which motivational factors are the most important for motivating the employees, are they material, immaterial incentives or optimal combination of material and immaterial incentives.

Key words: *employee, motivation, human resource management, motivation factors.*

"Без муке се песма не испоја, без муке се сабља не сакова!"

Петар Петровић Његош

УВОД

Очигледно је да су знања и искуства везана за (*Human Resource Management - HRM*) углавном настала на основу истраживања у великим предузећима. Мало тога се односи на мала и средња предузећа. Постоји велика разлика између великих и малих предузећа по питању HRM, и та разлика се односи на то како је само предузеће снабдевено ресурсима, како се финансира и како се њиме управља^{1, 2}.

HRM обухвата све процесе и активности који су везани за управљање људским ресурсима у неком предузећу. Успешни менаџери су они менаџери који знају да створе добру пословну атмосферу и енергију запослених усмере ка остваривању организационих циљева. Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених па је због тога за менаџмент предузећа од изузетне важности да познаје профил мотивације својих запослених и омогући им личну сатисфакцију јер само запослени који препозна личну сатисфакцију је правилно мотивисан, а тада се више залаже на послу и више је продуктиван што несумњиво води бољем остваривању организационих циљева. Успешни менаџери су ствараоци добре пословне атмосфере, расположења и позитивне енергије усмерене на приврженост организацији и они умеју да усмере енергију који су изазвали код запослених. Менаџери су ти који треба да мотивишу запослене у организацији, па ће се објаснити и појам мотивације који је од кључног значаја, па је самим тим и најбитнији део овог рада јер се истраживање управо односи на главне мотивационе факторе тј. који су то фактори који су кључни за мотивацију запослених а у циљу успешнијег управљања предузећем и остваривању конкретних организационих циљева. Квалитет активности и залагања запослених зависи од

¹ Andrews C., Lair C., Landry B. (2005.). The labor process in software startups: Production on a virtual assembly line? In R. Barrett(Ed.), Management, Labour Process and Software Development, (pp.45-75). London: Routledge.

² Jack S.L. (2005.). The role, use and activation of strong and weak ties: A qualitative analysis. Journal of Management Studies, 42, 1233-1259 (страна 457)

задовољења њихових потреба. Управо у томе лежи срж овог истраживања мотивације и свих теорија мотивације, јер само постојање и препознавање правих мотивационих фактора водиће ка томе да радници раде боље, продуктивније и ефикасније, и створиће запосленог који ће се трудити јер препознаје персоналну сатисфакцију и који ће улагати све више напора у свој посао што ће недвосмислено довести и до развоја и јачања сваке организације. Предмет рада је истраживање мотивационих фактора који ће менаџерима помоћи да током процеса управљања остваре максималан степен мотивације запослених. Да би остварили максималан степен мотивације запослених, менаџери морају познавати потребе и мотиве људи којима руководе и знати како да обезбеде њихово задовољење. Сатисфакција запослених је једини начин на који се стабилно може обезбедити висок ниво продуктивности као и креативности запослених. Потребно је испитати који су то најважнији мотивациони фактори и у правом правцу усмерити запослене, и обједнити циљеве организације са циљевима запослених. Истраживањем су обухваћени материјални и нематеријални подстицаји које менаџери користе у процесу мотивације запослених. Повећање мотивације запослених представља једну од основних активности доброг руковођења. Утицај менаџмета на повећање мотивације запослених у малим и средњим предузећима текстилне индустрије је основно питање којим се дисертација бави.

Менаџери који у први план стављају мотивацију запослених и баве се стратешким планирањем доносе правилне пословне одлуке и смањују неизвесност у пословању јер "неизвесност насатаје када је стање природе непознато и када су непознате све информације на основу којих би се могле доделити (одредити) вероватноће наступања појединих стања."³

³ Михајловић Д., Лексикон појмова о менаџменту, Факултет за менаџмент Зајечар, 2008. стр.137

1. МЕТОДОЛОШКО-ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ

ИСТРАЖИВАЊА

1.1. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

Сложеност феномена мотивације за рад и његов значај за објашњење укупног радног понашања људи и даље побуђује велику пажњу истраживача у психологији рада. Чињеница да мотивација за рад и залагање на раду значајно варирају од појединца до појединца, као и постојање варијација у друштвеним и физичким условима рада, чине овај феномен увек значајним и актуелним.

Каква ће бити мотивација за рад зависи и од вође тима, тј. менаџера како би мотивацију учинио већом и на тај начин ефикасније остварио резултате пословања предузећа. Као и већина других значајних психолошких појава, и мотивација за рад остаје отворен проблем. У сфери теорије и даље су отворена питања, као што су: које су основне човекове потребе и како се оне трансформишу у поједине мотиве, како се потребе групишу, да ли је однос између различитих потреба хијерархијски, и сл.

Друга страна проблема мотивације је више практичне природе и своди се на питање како мотивисати запослене да се залажу на послу у оној мери у којој то захтевају циљеви које организација тежи да оствари. Гледано са ове стране мотивација постаје проблем који се тиче не само психолошких фактора већ и ширих друштвених и организацијских услова у којима људи раде. Организација рада, начин руковођења, систем награђивања и сл., само су неки од фактора који, у великој мери, одређују могућности за задовољење различитих потреба запослених. Као што је већ напоменуто, индивидуалне разлике у потребама и степену спремности за залагање на раду даље усложњавају сваки покушај за стварање ваљаног програма за мотивацију кадрова и избора правог стила менаџмента.

Тако проблем овог рада, формулисан у облику питања које гласи :“који су то главни мотивациони фактори који подстичу запослене различитог пола, година старости, степена образовања, дужине радног стажа и функционалног нивоа, на рад, и која то мотивација од стране менаџмента остварена кроз оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја одређује њихову највећу спремност за залагање на послу у циљу успешног остваривања организационих циљева?”

1.2. ПРЕДМЕТ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Предмет дисертације *"Улога менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији"* је истраживање мотивационих фактора и улоге менаџмента у препознавању истих, тј. која је то најбоља комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора код радника различитог пола, година старости, радног стажа, степена образовања, на различитим функционалним нивоима, који ће менаџерима помоћи да током процеса управљања остваре максималан степен личне мотивације запослених што ће довести до тога да се запослени више труде на послу а то ће имати за циљ успешније остваривање организационих циљева и јачање организације. Да би остварили максималан степен мотивације запослених, менаџери морају познавати потребе и мотиве људи којима руководе и знати како да обезбеде њихово задовољење. Сатисфакција запослених кроз оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја је једини начин на који се стабилно може обезбедити висок ниво залагања као и креативности запослених, што ће засигурно довести до успешније реализације организационих циљева предузећа. Потребно је испитати који су то најважнији мотивациони фактори, како их искомбиновати и у правом правцу усмерити запослене, и објединити циљеве организације са личним циљевима запослених, с обзиром на разлике у полу, годинама старости, степена образовања или дужине радног стажа. Истраживањем су обухваћени материјални и нематеријални подстицаји које менаџери користе у процесу мотивације запослених и утврђено је који су то подстицаји запосленима мање или више важни, што може бити од изузетног значаја за утврђивање најбоље комбинације материјалних и нематеријалних мотивационих фактора. Повећање мотивације запослених представља једну од основних активности доброг руковођења, јер само кроз обезбеђену личну сатисфакцију запослених може се очекивати и повећано залагање запослених као и боља реализација организационих циљева. Утицај менаџмента на повећање мотивације запослених кроз оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја, у предузећима у области текстилне индустрије Града Лесковца, је основно питање којим се дисертација бави. Истраживање је спроведено у 18 МСП (малих и средњих предузећа) у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца, у временском трајању од 90 дана, а истраживани су чиниоци који су запосленима мање или више битни, као и која је то оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора која утиче на повећање личне сатисфакције запослених и на тај начин унапређује њихову ефикасност, ефективност, продуктивност и утврдили смо јасна структуру тј. пирамиду мотивисаности. Кроз конкретна питања из анкете запослени су се изјаснили шта је

то што утиче или што би могло утицати на њихову личну мотивацију а самим тим и на јачање привредног субјекта у коме раде. Питања су везана за следеће мотивационе факторе:

1. Социјални фактор
2. Материјални мотиватори
3. Пажња и брига надређених
4. Могућности за даље усавршавање и обуку
5. Могућност напредовања
6. Задовољство послом
7. Задовољство радним условима, награђивањем
8. Баланс између приватног живота и посла

Временски, предмет истраживања обухвата актуелни период транзиције и приступања ЕУ у коме се наше друштво и држава тренутно налази, а из разлога што последњих година значај мотивације запослених у МСП добија све више на значају јер МСП чине готово 99% свих предузећа у Републици Србији. Истраживање је спроведено путем анкетних упитника у периоду од 01.03.2016. до 01.06.2016.године.

Просторно, предмет истраживања у докторској дисертацији обухвата репрезентативни узорак од 18 МСП у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца. Испитаници у истраживању су старосне доби од 20-65 година, док је број испитаника 208.

Дисциплинарно одређење предмета истраживања припада интердисциплинарном научном пољу које обухвата друштвено хуманистичке науке-шира област. Ужа научна област је област менаџмента и научна дисциплина управљање људским ресурсима са посебним акцентом на мотивацију и главне мотивационе факторе.

Ради потпунијег увида у проблем којим се истраживање бави, одређени су **следећи правци истраживања који су нам помогли да истражимо која је то оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора најбоља за мотивацију запослених код предузећа у области текстилне индустрије Града Лесковца:**

- испитивање и утврђивање најважнијих подстицаја за рад;
- испитивање мотивације за рад код радника различитих функционалних нивоа;
- испитивање мотивације за рад код радника по критеријуму старости;
- испитивање мотивације за рад код радника по критеријуму разлике у полу;
- испитивање мотивације за рад код запослених по критеријуму различитог степена образовања;
- испитивање мотивације за рад код радника са краћим и радника са дужним радним стажом;
- испитивање перцепције материјалне мотивације;
- испитивање перцепције нематеријалне мотивације;

1.3. ЦИЉ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Циљ истраживања је да укаже на значај препознавања задовољства запослених који се разликују по (полу, старости, степену образовања, дужини радног стажа), различитим чиниоцима мотивације од стране менаџмента и важности утврђивања оптималне комбинације материјалних и нематеријалних подстицаја код запослених у предузећима у области текстилне индустрије Града Лесковца која су истраживањем обухваћена. Истраживање ће указати на значај усклађености оптималне комбинације најбитнијих материјалних и нематеријалних мотивационих фактора који у највећој мери доприносе мотивисаности на радном месту кроз личну сатисфакцију запослених. Препознавањем оптималне комбинације мотивационих фактора од стране менаџмента формира се модел управљања заснован на коришћењу мотивационих техника који доводи до високе мотивисаности и задовољства запослених и остварује успешно пословање јер ће запослени бити мотивисанији а самим тим ће и успешније реализовати организационе циљеве предузећа. Утврђивање модела управљања дефинисаног успешном техником комбиновања и усклађивања материјалних и нематеријалних мотивационих фактора може постати смерница за сва мала и средња предузећа на територији Града Лесковца и наше земље и њихово квалитетно пословање које подразумева успешно остваривање организационих циљева. Дакле, циљ истраживања ће показати да препознавање и постојање оптималне комбинације мотивационих фактора, и усклађености материјалних и нематеријалних подстицаја који на прави начин имплементирају сатисфакцију запослених различитим чиниоцима мотивације код предузећа у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца, несумњиво воде ка повећању мотивисаности и успешнијем остваривању конкретних планова и организационих циљева наведених предузећа. Кроз анкету смо утврдили шта је запосленима најбитније тј. како вреднују поједине мотивационе факторе тј. да ли су им битнији материјални или нематеријални или је најбоља оптимална комбинација истих, која подразумева усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених (година, степена образовања и радног стажа). Тежња истраживања је да се испита мишљење запослених о чиниоцима који највише утичу на радну мотивацију. Важност и сложеност појаве која је предмет испитивања захтева истраживање које ће се стално понављати и проширивати. Испитивање запослених мора постати пракса која ће се изнова понављати а све у циљу повећања организационе ефикасности. Најважнији фактори радне мотивације се не могу посматрати као изоловане појединачне варијабле већ као међусобно испреплетани низ чинилаца који битно утичу на организациону ефикасност, а мотивисање као сложен процес у коме менаџери, користећи ове чиниоце, подстичу запослене да делују у

правцу остваривања организационих циљева, користећи на тај начин људски капитал као главно оруђе конкурентске способности и предности на тржишту. Управљање мотивацијом је један од најбитнијих задатака менаџмента и то морамо посматрати изван контекста предузећа већ доста шире, јер мотивација постаје кључни фактор не само радника и менаџмента већ организације у целини.

1.4. ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

С обзиром на подручје дисертације, генерална хипотеза рада гласи:

- „Што је усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених у области текстилне индустрије већа, то је степен њихове мотивације већи.“

Мотивација за рад је феномен који је различит од појединца до појединца и од предузећа до предузећа. Менаџери који схватају значај мотивације су успешни менаџери, јер организационе циљеве приближавају личним циљевима запослених који на тај начин постају продуктивнији. Као и већина других значајних психолошких појава, и мотивација за рад остаје отворен проблем.

Као помоћне хипотезе наводе се следеће :

- " *Што су запослени у предузећу млађи, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи. "*

- " *Што су запослени у предузећу са краћим радним стажом, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи. "*

- " *Што су запослени са нижим степеном стручне спреме, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи. "*

- " *Што су запослени у предузећу старији, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи. "*

- " *Што су запослени у предузећу са дужим радним стажом, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи. "*

- " *Што су запослени са вишим степеном стручне спреме, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи. "*

1.5. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање је вршено у 18 МСП у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца, што је репрезентативни узорак. Истраживањем су поред мање познатих предузећа обухваћене и реномиране компаније као што су "Бимтекс" и "Мартини Весто" као једне од ретких текстилних компанија које имају већи број радника, који су обухваћени анкетом, различите старости, пола, стручне спреме, материјалног статуса, интересантне за наше истраживање. Већину радника у 18 предузећа чине млађе жене. Највећи проценат радника поседује средњу стручну спрему и они углавном раде на извршилачким радним местима и то са радним стажом од 6 до 15 година и углавном немају додатне изворе прихода. При истраживању су се користила више упитника где је спроведена анонимна анкета код радника који су рангирали важност сваког од питања у упитнику својим одговорима или поенима који су давали и тиме смо утврдили важност сваког од питања из упитника. Питања су се односила на рангирање фактора мотивације радника и то: платом, бенифицијама, пажњом и бригом надређених, напредовањем, награђивањем, колективом, балансом између живота и посла, организацијом посла, радним условима. Управо су та питања тј. добијени одговори (мишљења запослених) била зависне варијабле које су се тестирале у SPSS softveru, укрштале се међусобно али и са независном варијаблом као што је пол радника, године старости, дужина радног стажа, степен образовања запослених, радно место на којем се налазе. Упитници су сетом питања омогућили формирање коначног модела хијерархије мотивационих фактора код радника и добијање *ABC дијаграма*. На основу резултата добијених обрадом података из тих упитника коришћењем SPSS softvera, прорачуном фреквенци у оквиру дескриптивне статистике (Analyze – Descriptive Statistics – Frequencies) који сведоче о томе да је расподела случајне променљиве код сваког питања нормална, те су самим тим и подаци адекватни за даљу факторску анализу. Да би се испитала адекватност читаве разматране популације, за даљу факторску анализу користили смо X^2 *TECT* разматране популације (Tabele kontigencije - Analyze – Descriptive Statistics – Crosstabs). Затим се приступило коришћењу *One-sample T testa* (Analyze – Compare Means – One Sample T Test). Даљи прорачун састојао се у одређивању корелације између појединих одговора из разматраних упитника и то коришћењем SPSS softvera (Linearna korelacija - Analyze - Correlate - Bivariate) . Програм даје Пирсонов коефицијент корелације (Pearson Correlation) и статистичку значајност Sig. (2-tailed). Затим се приступило коришћењу упареног T теста - *Paired sample T testa*. У раду се користи и метод анализе, дедукције, статистичке обраде података, метод компарације и метод приказа. У складу са техником истраживања користи се упитник о задовољству запосленог. Овим инструментом настојало се да се дође до

одређених чињеничких података (пол запослених, године живота запослених, затим њихов степен образовања и године радног искуства запослених). Инструмент је самостално направљен. Анкетирање је било анонимно. Идеја је да се утврди да ли опажање околности, фактора (социјални фактори, однос са претпостављеним, радни услови, могућности за учење и развој, могућност напредовања, сигурност посла, плата) који битно утичу на радну мотивацију запослених, зависи од неке у овом истраживању коришћене, варијабле. Из тог разлога смо сваки фактор за који се сматра да битно утиче на мотивацију запослених упоредили са њиховим полом, са годинама старости, са степеном њихове стучне спреме, као и са годинама радног стажа запослених.

1.6. НАУЧНИ И ДРУШТВЕНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање улоге менаџмента и најважнијих мотивационих фактора на понашање радника у предузећу се фокусира на стицање увида у структуру мотивације за рад запослених и испитивање корелације између спремности залагања на послу и мотивације за остваривање бољих новчаних зарада и мотивације чији је извор сигурност посла на коме се запослени тренутно налази а не неизвесност и страх од губитка посла која може довести до деморалисања и демотивације запослених у предузећу. Допринос овог рада је у стварању модела управљања менаџмента који препознаје технике мотивисања кроз оптималну комбинацију и усклађеност материјалних и нематеријалних фактора, који доводе до личне сатисфакције запослених, а самим тим и до повећања продуктивности кроз веће залагање на послу и на крају као коначни ефекат има успешно остваривање организационих циљева. То је модел који би могао служити као шаблон за успешно пословање свих малих и средњих предузећа у нашој земљи у периоду економске транзиције. Допринос овог рада огледа се у стицању увида у којим су се правцима кретала, и крећу се, размишљања теоретичара у области менаџмента и значаја улоге различитих менаџмента на мотивацију генерално, мотивацију за рад и залагања на послу. У условима у којима се налази наше друштво, процес транзиције и реструктурирања, сви ови, веома значајни утицаји на ефикасност и продуктивност радника подложни су готово непредвидивим променама. Те промене тичу се преовладавајућег облика власништва, начина организовања привреде, степена развијености тржишног организовања привређивања. У тако динамичном амбијенту, логично је претпоставити да је и мотивација људи подложна променама. Због свих горе наведених разлога, као и због специфичних циљева овог будућег истраживања, у формулацији овог проблема, хипотетског оквира и варијабле истраживања, неће се пратити нити једно теоријско објашњење мотивације у целини, мада смо као полазна основу узели теорију

хијерархије потреба Абрахама Маслово. Полази се од прагматичног става да се у утврђивању мотивационог статуса различитих мотива и конкретних мотивационих средстава користе доприноси различитих теоретичара, без обзира којој групи њихове теорије припадају. Такође, и при анализи добијених резултата истраживања није се користила једна јединствена концепција. Овом ставу доприноси и чињеница да емпиријске потврде теорија не дају примат нити једној од њих. Управо је из тог разлога у теоријском делу има више теорија, јер делови сваке од њих се могу употребити при формирању слике о мотивацији радника у нашим условима. Основни задатак истраживања дефинисан је као стицање увида у хијерархијску структуру мотивације за рад запослених у процесу транзиције у предузећима у текстилној индустрији и испитивање спремности залагања на послу кроз постојање усклађености материјалних и нематеријалних фактора мотивације и стварања личне сатисфакције која би довела до повећања залагања запослених на послу а самим тим и до бољег остваривања организационих циљева, јер персонални циљеви на тај начин постају ближи општим тј. организационим циљевима у целини. Конкретан научни допринос односиће се на доказивање хипотезе „Што је усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених у области текстилне индустрије већа, то је степен њихове мотивације већи.“ Предложено истраживање је и теоријског и практичног значаја за организацију рада у поменутих предузећима текстилне индустрије и утиче на даљи развој предузећа и побољшање пословних биланса, а тиме и бољем позиционирању предузећа у савременом тржишном окружењу.

Научни допринос истраживања огледа се у томе да се уз помоћ горе наведених истраживачких техника, метода и анализа докаже какав утицај има препознавање најважнијих мотивационих чиниоца, као и утврђивање улоге менаџмента на пољу мотивације а у циљу бољег пословања предузећа кроз препознавање оптималне комбинације материјалних и нематеријалних подстицаја. Применом системског приступа концепту менаџмента објаснићемо значај менаџмента људских ресурса за подстицање развоја мотивације запослених а у циљу остваривања бољих резултата, као основе за даље истраживање. Истраживањем се прикупљају и статистички обрађују подаци у вези са применом модела мотивације огледаног у оптималној комбинацији материјалних и нематеријалних подстицаја и њихове усклађености са карактеристикама запослених (година, степена образовања и радног стажа). Научни допринос дисертације огледа се и у теоријској и емпиријској разради, продубљивању и ситематизацији досадашњих сазнања и концепата у области менаџмента и његове улоге у мотивацији запослених код МСП и предузећа у области текстилне индустрије, и формирање модела мотивације кроз технику оптималног комбиновања материјалних и нематеријалних подстицаја, који представља иновацију у тој

области и основни допринос дисертације. Прегледом и анализом главних теоријских праваца који се користе за објашњење улоге менаџмента и значаја мотивације, даје се допринос бољем разумевању разлога због којих би овај модел мотивационих техника био важан за успешно остваривање организационих циљева предузећа. Спроведено истраживање у саставу докторске дисертације је актуелно због значаја МСП у нашој земљи а добијени резултати дају основу за будућа истраживања тог модела мотивације запослених из других перспектива. Стручни допринос дисертације огледа се у давању конкретних смерница за унапређење праксе у мотивацији запослених у текстилној индустрији које ће омогућити успешнију реализацију организационих циљева. У теоријско-концептуалном погледу, добијени резултати доприносе бољем схватању веома комплексних релација мотивације за рад као најважније организационе варијабле и врло значајних савремених организационих чиниоца, везаних за социјалну сигурност, задовољство колективом, пажњу и бригу надређених, материјали фактор, могућност за даље усавршавање и обуку, шансу за даље напредовање, задовољство радним условима и награђивањем, што се конкретно огледа и у балансу између приватног живота и посла. Једино онај руководилац који уме да препозна везу између одређених личних карактеристика запослених и њихове мотивације за рад и стручно усавршавање и додатно залагање, може бити успешан менаџер. Ово кроз конкретан пример 18 наведених предузећа у којима се вршило истраживање има значајну практичну вредност за сва предузећа у области текстилне индустрије и њихов менаџмент али представља и важан теоријски допринос научним дисциплинама које се баве проблемима мотивације и менаџмента. Сталним прилагођавањем вођства потребама радника различитог пола, година старости, стручне спреме и година радног стажа, уз оптималну комбинацију мотивационих фактора и препознавањем њихове усклађености и персоналне сатисфакције, менаџмент утиче на њихову мотивисаност, а самим тим и на њихово веће залагање и допринос јачању компаније у савременом окружењу, а кроз повећану продуктивност и ефективност запослених у обављању конкретних радних задатака. У савременим условима пословања и периоду транзиције свако предузеће је прошло корените промене, као и наведена предузећа у текстилној индустрији. Истраживањем смо утврдили који мотивациони фактори су најбитнији код запослених, јер само препознавање правих мотивационих фактора доводи до већег залагања радника услед веће личне сатисфакције. Кроз неколико упитника испитали смо постојећу мотивацију радника, како се они залажу на послу и да ли посматрају компанију као своју. Потребно је да менаџмент организациону културу прилагоди националној култури, као и локалним демографским карактеристикама запослених, и препозна која је то мотивација која води ка личној сатисфакцији јер само менаџер који познаје свог радника је успешан менаџер.

Друштвени допринос истраживања је у утврђивању које ефекте има мотивација код запослених, како менаџмент треба да развија мотивационе процесе у предузећу, као и које је то радно окружење најповољније да појединци дају најбоље резултате и буду награђени у складу са својим очекивањима. Указали смо на потребу мотивисања запослених а у циљу повећања ефикасности пословања и повећања продуктивности и да се уједно истакне утицај појединих мотивационих фактора на задовољство запослених послом. Очекивани допринос истраживања на изабрану тему је у проширењу поља знања интегрисаном из више научних области, а нарочито из области менаџмента и управљања људским ресурсима са посебним акцентом на мотивацију запослених. Друштвена оправданост истраживања огледа се у чињеници да концепт усклађености оптималне комбинације материјалних и нематеријалних подстицаја води као повећању личне мотивације запослених без обзира на разлике у годинама, дужини радног стажа или степену стручне спреме у текстилној индустрији. Резултати истраживања пружају драгоцене информације о досадашњој пракси у мотивисавању запослених у текстилној индустрији и оправданости прихватања технике комбиновања материјалних и нематеријалних мотивационих фактора у мотивацији запослених.

Посебан допринос истраживања огледа се у свеобухватној економској анализи успешности прихватања овог модела мотивационих техника на изабраном примеру у истраживању мотивисаности запослених у 18 предузећа текстилне индустрије, тј. препознавање фактора који најбоље подстичу мотивационе процесе у овим предузећима и утврђивање радног окружења које помаже да запослени остваре резултате у складу са очекивањима. На основу теоријских поставки и научних истраживања на изабраном примеру утврдили смо оквире за даља научна истраживања, за утврђивање значаја улоге менаџмента који доприносе проналажењу ефикасних решења у области мотивисања, као и развоју типских модела мотивисања који ће моћи уз мале корекције да се примењују у сваком малом и средњем предузећу, а кроз технику препознавања оптималне комбинације материјалних и нематеријалних мотивационих фактора. Истраживање даје критичку анализу теоријских праваца који се примењују за објашњење улоге менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији. Спроведеним истраживањем указује се на значај усклађивања оптималне комбинације материјалних и нематеријалних подстицаја и мотивације запослених различитих година, пола, радног стажа и квалификационе структуре у текстилној индустрији.

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ И ЗНАЧАЈ МЕНАЏМЕНТА

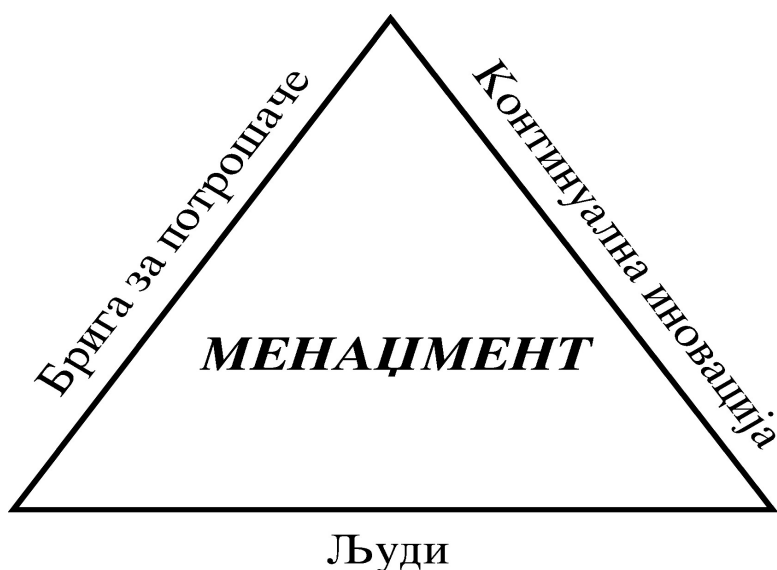
2.1. ПОЈАМ МЕНАЏМЕНТА

"Као једна од најстаријих делатности, менаџмент је највећи развој мисли доживео почетком XX века, када долази до уважавања нових приступа организационог понашања. Ове промене доводе до сасвим новог размишљања у области вођења и управљања организацијом, њеном целином али и њеним организационим деловима."⁴ У савременој тржишној привреди потребни су људи који имају менаџерске способности јер постоји опште прихваћено мишљење да они чине активу у предузећу. Менаџмент се у светској привреди посматра као кључна конкурентска предност јер се добрим менаџментом генерише интелектуални капитал, који се односи на идеје, иновације, know-how и знање. Менаџери су изабрани или самоизабрани да одреде судбину компаније, а важност менаџмента расте када предузеће треба да се суочи са променама у окружењу и када се требају доносити битне и круцијалне одлуке. Управо из тих разлога, менаџмент постаје најважнији фактор успеха предузећа у тржишној утакмици. Постоји већи број дефиниција менаџмента. По једној, "менаџмент је понашање појединаца које усмерава активност групе ка заједничком циљу." По другој, "менаџмент је додатни утицај преко и изнад менаџерске способности са рутином директива у организацији." По трећој, "менаџмент је процес утицаја на активност организоване групе ка остварењу циљева." По четвртој, "менаџери су они који константно дају ефективан допринос друштвеном поретку и од којих се очекује да то раде." По петој, "менаџмент је процес давања сврхе и смера колективном напору и проузроковања добровољне акције да се буде успешан у остварењу циљева."⁵ По Јунклу, менаџмент је процес утицаја који се природно дешава у друштвеном систему и дели се међу члановима. Његова дефиниција менаџмента је доста широка, као процес утицаја који делују на интерпретацију догађаја од стране следбеника, избор циљева за групу или организацију, организацију радних активности да се остваре циљеви, одржавање кооперативних односа и тимског рада, као и обезбеђење подршке и кооперације од људи изван групе или организације. Јаго пак каже да је менаџмент истовремено и процес и власништво. Процес менаџмента користи утицаје који нису засновани на принуди да усмерава и координира активности чланова организоване групе на остварењу циљева групе. Као власништво менаџмент је сет квалитета или карактеристика које се приписују ономе ко се сматра

⁴ Михајловић Д, Трандафиловић И., Виденовић М., Менаџмент, маркетинг концепти и интелектуални капитал, Маркетинг 2009., вол.40 стр. 45-49

⁵ Момчило Милосављевић, Лидерство у предузећима, Чигоја Београд 1999., стр.10

способним да успешно примени тај утицај. Менаџмент подразумева процес у коме и менаџер и следбеници теже ка заједничком циљу и раде да га остваре. Менаџмент тиме постаје инструмент за остваривање циљева унутар организације, али и процес у коме појединац утиче на групу да се оствари заједнички циљ. Следбеници и менаџери су у интерактивној вези која се огледа у постављању циљева, афирмацији и регенерацији битних групних вредности, мотивацији других да остваре циљеве, у управљању процесима за остваривање колективних циљева, креирању атмосфере заједничког поверења, сталном учењу и прилагођавању организације променама у окружење. Менаџмент данас морамо посматрати као процес који не служи остварењу неког појединачног циља већ тежи остварењу битних промена. Четири варијабле чине модел менаџмента, и то: брига за потрошаче, константна иновација, људи и сам менаџмент или лидерство.



Слика 1. Модел менаџмента

Извор: Лидерство у предузећима, Момчило Милисављевић, Београд

Овај модел се ослања на управљање на основу пажљивог посматрања околине, и на бази живих података преко директних контаката са људима и то са сваким појединцем у предузећу. Постоји разлика између одржавајућег и иновативног учења предузећа, јер није исто бавити се познатим и проблемима са којима смо се већ сусрели и са новим нама непознатим изазовима. Одржавајуће учење помаже функционисању пословног система а иновативно учење подразумева промене. Одржавајуће учење је у многим организацијама добро утврђено и институционализовано, мада је то недовољно јер се постојеће перформансе искључиво упоређују са неким прошлим већ познатим, а иновативно учење је теже јер посматра рекцију предузећа у новонасталој ситуацији. Треба се одговорити на питања која су нова, и чији одговори нису познати. Ту се јавља основно разлика између лидера и менаџера,

јер су први способни да спроведу одржавајуће учење а менаџери су ти који уводе иновативно учење. Организације се различито прилагођавају променама, неке спорије а неке мало брже у зависности од снаге, енергије и решености менаџера који морају бити ентузијастички и који ће кренути у сусрет променама. У савременим организацијама влада мишљење да је прави менаџер онај који води друге да воде себе. То зовемо суперменаџментом. Поента је створити менаџера у сваком појединцу, да ти појединци сами себи постављају остварљиве циљеве и постају важни сарадници менаџера, а у оквиру суперменаџмента који би обезбедило оквир, процес и сет стратегија. Менаџери у глобалној и динамичкој привреди XXI века у условима појачане конкуренције постају раздвојени од формалног ауторитета. Предузећа постају децентрализоване мреже, где не постоји систем принуде и максималне контроле тако да менаџер мора бити тај који ће изаћи у сусрет променама стварајући тимове одлучних и квалитетних сарадника који су спремни да заједно с њим уђу у нове промене. У данашњим условима организације морају да имају организоване групе које чине високообразовни појединци који су међусобно повезани и којима не треба менаџер да би остварили циљеве. Постојање унутрашње сатисфакције и развијеног система информисања омогућава обављање задатака без посредовања менаџера. Између менаџмента и културе постоји високо изражена међузависност. "Проблеме у партиципативном менаџменту у предузећима САД, Хофстеде види у превеликој дистанци моћи која је неједнако дистрибуирана. Он сматра да менаџери не могу слободно да бирају свој стил понашања, већ да питају своје следбенике шта они мисле о дистанци између менаџера и следбеника, па се напомиње и битна разлика у мишљењима о значају менаџмента у појединим културама што је веома уочљиво код транснационалних компанија које своју пословну активност обављају у већем броју земаља и чак на неколико континената. У анкети спроведеној у предузећу Шел о рангирању пет квалитета менаџера добијени су интересантни резултати о гледању на менаџмент. Менаџери Шела у Немачкој стављају менаџмент на прво место, у Француској на треће место, у Холандији на четврто а у Великој Британији на пето место."⁶

2.2. УЛОГА И КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕНАѢРА

У свакој организацији која жели да успешно игра тржишну утакмицу мора постојати менаџер, неко ту обавезу мора да прихвати јер то пише у уговору о радном односу. Менаџмент се не може наметнути, јер неко мора да пожели сам да буде менаџер. Постоје појединци који имају све потребне предиспозиције али једноставно беже од одговорности и

⁶ Момчило Милосављевић, *Лидерство у предузећима*, Чигоја Београд 1999., стр.11

не прихватају ту позицију. Велики број аутора сматра да се менаџер може лако уочити када се сретне у јавној средини. Велики број људи који имају одговарајућу моћ испољавају менаџерско понашање, али се разликују у вођењу групе или организације. Сваки од њих користи различите методе и технике да остваре исте ефекте. Менаџери се разликују не само по личним особинама, већ већ и по искуству и способности. Не смемо сматрати да је добар онај менаџер који добро мисли о себи, јер су следбеници ти који ће на најбољи и најнепристраснији начин проценити квалитете менаџера. Лидери су преокупирани визијом, намерама, људима и ефективношћу предузећа, док менаџери размишљају углавном о томе како да се постојећи посао што боље обави. Менаџер мора да одржава заједно групу људи док их води у истом смеру, па се зато често истиче да је Наполеон рекао да је боља армија зечева коју предводи лав од армије лавова коју предводи зец. Најбитнија особина коју менаџер треба да поседује је свакако поверење, јер само онај који говори истину не мора да памти оно што је рекао. Поверење се уједно стиче и пажљивим слушањем предлога које износе следбеници. Менаџер који стекне поверење мора уједно бити и покретач промена, и онај који може са великим успехом да утиче на следбенике. Дистрибуција моћи над одлучивањем има значај утицај на ефективност менаџмента у групама и организацијама. Менаџер мора да поседује техничку, интерперсоналну и концепциону стручност, јер на тај начин менаџер показује своју моћ кроз трансформационо понашање које је оријентисано на промене. "Опште стручности менаџера су:

1. Да мотивише и усмерава следбенике,
2. Да креативно решава проблеме,
3. Да има способност комуницирања и решавања конфликта,
4. Да има мултикултурални стил јер ради са људима различитих националних и организационих култура и
5. Да има способно да учи континуирано и да развија своје менаџерске способности."⁷

Менаџер мора да поседује способност контролисања својих амбиција. Зато је занимљива реченица: "Не дајте моћ менаџерима који не могу да живе без ње." Квалитетан менаџер је онај који гура сараднике у први план код преузимања похвала, јер се он не доказује већ је оријентисан на резултате. Способан ефективан менаџер је онај који зна шта жели да оствари и уме то да преведе у пословну акцију. Веома је интересантно мишљење Дракера⁸ о вођству. Он не искључује могућност да постоје "рођене вође", али истиче да мало

⁷ Момчило Милосављевић, Лидерство у предузећима, Чигоја Београд 1999.

⁸ Draker F.P., Introduction in „The leader of the Future“, ed:by Henegbein F. Et al., Josse-Buss Publishers, San Francisco 1996.

људи зависи од њих. Он сматра да менаџмент може и мора да се научи. Сматра да нешто као личност менаџера, менаџерски стил и менаџерске особине не постоје. Међу ефективним менаџерима које је у свом животу сретао били су врло различити људи. Оно што је заједничко свим менаџерима са којима је радио су неке четири ствари. Прво, једина исправна дефиниција менаџера је да је то неко ко има следбенике. По њему, постоје мислиоци и пророци и то су свакако потребне особе али без следбеника нема менаџера. Према Дракеру ефикасан менаџер није онај који се воли или уважава већ онај чији следбеници раде праве ствари. Није популарност та која чини вођство, то раде резултати. Менаџмент је одговорност, а не титула, бенефиције или материјални статус. Особине менаџера не почињу питањем: “Шта је желим?” већ питањем “Шта треба да се уради”? или “Шта ја могу и треба да урадим да се направи разлика?” Менаџери константно питају: “Где су мисија и циљеви организације и шта представља перформансе и резултате у овој организацији?” Менаџери морају бити свесни да су људи различити и не смеју их терати да буду њихове копије али су такође нетолерантни када су перформансе незадовољавајуће. Они се не плаше снаге и способности својих сарадника већ уживају у окружењу људи који су способнији од њих самих. Они су свакодневно подвргнути “тесту огледала” да виде какви желе да буду. Постоји тврдња да “независно да ли су ледери рођени или створени, несумњиво је јасно да нису као и остали људи.” Индивидуалност је различита код сваког менаџера, тако да теорија да је неко био на правом месту у право време не пије воду. Управо због тога је немогуће поставити некога да буде менаџер, јер менаџер се лако да уочити у организацији јер има одговорност, моћ и ауторитет и на тај начин испољава менаџерско понашање. Менаџер не сме бежати од одговорности већ мора да пази да следбеници јасно чују оно што је он рекао а да уједно то и разумеју. Менаџмент постоји на свим нивоима структуралне организације, а менаџер је тај који мора да убеди и инспирише следбенике да теже као остварењу заједничких циљева. Група мора да зна одговоре на питања зашто и како. Менаџер је тај који се адаптира новонасталој ситуацији и учи на искуству. Реално је очекивати да менаџерске способности има генерални директор предузећа који је под сталном присуством стејкхолдера предузећа. Његова пословна филозофија мора бити заснована на стратешком планирању, истраживању и развоју и кадровској политици, као и стилу понашања које он највише врдује у предузећу. Менаџерски приступ је кохерентан, експлицитан стил управљања а не рефлексивна персоналног стила. То је базична дистинкција. Није битно који им стил највише прија, менаџери морају да изаберу приступ који одговара потребама организације.

Постоји пет могућих приступа менаџменту. Стратегијски приступ се заснива на теорији да је најважнији задатак менаџера да креирају, тестирају и дизајнирају примену дугорочне стратегије. Такви генерални директори посвећују до 80% времена екстерној

средини предузећа, а мање контроли пословања. Други приступ је третирање кадрова као приоритетне активе предузећа. Поента је на управљању растом и развојем појединца у предузећу који би на свом нивоу организационе структуре доносили одлуке као што би и менаџер сам доносио. Експертни приступ огледа се у веровању генералног директора да је његов најважнији задатак избор подручја у предузећу где је стручност основа на основу које ће се остварити предност на конкурентском тржишту. Четврти приступ креира систем контроле, финансијске или културне или обе, а у циљу обезбеђивања униформности и предвидивости у понашању запослених у њиховом опслуживању потрошача. Пети је приступ променама, тј. сталног обнављања организације па чак и у случајевима када окружење не реагује увек повољно на то. Истраживања су показала да сви генерални директори који су користили менаџерски приступ променама воде рентабилна и успешна предузећа.

Нанус⁹ сугерише да сваки факултет треба да стимулише студенте да имају менаџерско искуство још док су на факултету или да се то од њих чак и захтева. Менаџмент мора постати предмет у оквиру наставног плана. Он сматра да се у свакој организацији може нешто учинити да се стимулише развој менаџмента и да се при запошљавању управо вреднују менаџерске способности кандидата али да им се уједно да и шанса да стекну менаџерско искуство како би кроз своје комуникационе способности напредовали у организацији. Постоји уверење да се менаџерске способности могу научити уз адекватне услове и препознавање кандидата који могу креирати конкурентску предност предузећа.

2.3. МЕНАѢЕР И ТИМСКИ РАД

Шта је тим? За реализацију одређених циљева у организацији потребно је компатибилно организовање групе којом ће руководити менаџер. Та група представља тим као нови, модеран и флексибилан начин организовања кога веже заједнички циљ. Најчешће се каже да тим представља групу људи која заједнички и повезано ради на остварењу заједничког циља. Ови термини се свакодневно користе у пракси, међутим морамо напоменути да свака група није тим, већ само она која заједнички ради на остварењу заједничког циља, а уз помоћ комплементарних вештина које им уз заједничку одговорност служе за остваривање заједничког циља. Формирању тима се приступа јер је учинак тима много продуктивнији и делотворнији од појединачни учинака, па се често каже да су тим и тимски рад синоними за синергију и ефекат који он доноси.

⁹ Nanus B., "Visionary Leadership", Josse-Buss Publishers, San Francisco 1992.

У зависности од степена организације тимског рада и његове ефикасности можемо очекивати и различите резултате и користи од тимског рада.

"Најважније користи од тимског рада су:

- Људи заједнички решавају проблеме,
- Лакше се решавају конфликти,
- Тимски рад охрабрује креативност,
- Чланови тима дају подршку међусобно,
- Ствара се међусобна зависност,
- Јача колективна снага тима,
- Побољшава се комуникација,
- Побољшава се квалитет доношења одлука,
- Повећава се задовољство у раду,
- Добија се синергетски ефекат."¹⁰

Менаџер стално мора да повећава ефикасност тимског рада, а на основу личног познавања својих запослених и то кроз различите области. "Постоји неколико области у којима менаџер може да делује у побољшању ефикасности тима. То су:

- Смањење страха и забринутости чланова тима,
- Побољшање климе у тиму,
- Постизање лојалности тима,
- Мотивација чланова тима,
- Тимска комуникација,
- Тимско решавање проблема,
- Решавање конфликта,
- Систем награђивања, и др."¹¹

"Савремени начин пословања карактерише се пре свега непрестаним организационим променама. Те промене су многобројне и разноврсне, а њихова заједничка карактеристика је да се увек рефлектују на запослене и њихове међусобне односе. Свака организација поседује одређену корпоративну културу са већ успостављеним социјалним односима које одређена промена може нарушити."¹² Управо је ту улога менаџера да организационе промене буду праћене адекватном мотивацијом која би помогла запосленима да прихвате нове услове пословања и да чланови тима схвате своју улогу и новим изазовима препознају

¹⁰ Јовановић П.: *Менаџмент – Теорија и пракса*, ФОН, Београд, 2005.

¹¹ Јовановић П.: *Менаџмент – Теорија и пракса*, ФОН, Београд, 2005.

¹² Жикић С., Мариновић А., Грандафиловић И., *Промоција стратегије менаџмента конфликта у условима савременог пословања*, Мегатренд ревија Вол.9 (1), 2012.

шансу за свој лични интерес. Чланови тима нису увек безбрижни и сигурни јер се питају која је њихова улога и место у том послу, брину да ли ће моћи да одговоре на изазове, да ли ће своје личне циљеве инкорпорирати у заједничке, шта ће бити са њиховом каријером, да ли им следи адекватна награда или напредак у професионалној каријери. Ефикасан тим не чини група одабраних специјалиста са потребним материјалним и финансијским ресурсима, већ група тих специјалиста који имају мотивацију да раде заједно ка остваривању заједничког циља. Управо ту наступа менаџер, који ствара добру климу и мотивише запослене ка заједништву и то мора непрекидно да ради и развија персонални осећај запосленог и жељу да ради у групи, јер у тиму постиже много више него као јединка. Менаџер је тај који ће кроз социјално зближавање, дружење, састанке, заједничке договоре и дискусије, заједничко одлучивање и непрестане контакте створити добру атмосферу. Менаџер је вођа тима који ће усмерити следбенике да буду лојални његовом тиму што је доста тежак посао. Прецизним дефинисањем посла можемо заинтересовати појединца да буде лојалан, међутим сваки од њих може имати супротстављене жеље и циљеве што може утицати на укупну лојалност групе тј. тима. Вођа тима треба да усагласи њихове потребе, правилно их усмери ка остварењу заједничког циља. Ако менаџер створи добру атмосферу у тиму он ће створити тим који је лојалан и мотивисан. Међутим и поред тога што је створио мотивисан тим он мора непрекидно тј. континуирано да настави да мотивише чланове тима током целог времена реализације задатка. Висока мотивисаност се постиже задавањем високих циљева и изазова и форсирањем заједничке одговорности.

"Најважнији предуслови за постизање мотивације тима су:

- Постављање изазова,
- Заједничко разматрање нерешених питања,
- Награде,
- Могућности за професионални развој,
- Развој такмичарске атмосфере,
- Обезбеђење погодног окружења, итд." ¹³

Менаџери су ти који имплицирају окренутост предузећа ка будућности и прихватању промена у савременом пословном окружењу. Они морају бити људи који су иновативни и креативни и који ће своје способности искористити да акцију спроведу до краја а при том мотивисати запослене на тај начин што ће и запослени партиципирати у спровођењу промена.¹⁴

¹³ Јовановић П.: *Менаџмент – Теорија и пракса*, ФОН, Београд, 2005.

¹⁴ Михајловић Д., Милетић Д., Плавшић А., *"Неопходност увођења стратегијских промена у савременим условима пословања"*, Мајска конференција о менаџменту, Кладово 2010. стр. 162

2.4. МЕНАџЕР И САРАДНИЦИ

Менаџмент је способност утицаја на друге и одличан инструмент којим се остварују циљеви. То је континуирани процес у коме појединац утиче на групу, тј. на сараднике које требају да га разумеју на прави начин. Ако не постоје сарадници не постоји ни менаџер. То се може дефинисати као међусобни однос поверења, оданости и сарадње. Тај комплексан однос подразумева да се менаџери боре са другим менаџерима за те сараднике који по свом избору бирају менаџере, а не по ауторитету који имају над њима. Модел вођства треба бити такав да квалитет донетих одлука утиче на перформансе организације, а стил одлучивања мора да буде у складу са потребном посвећеношћу запослених који ће спроводити те одлуке.¹⁵ Демонстрација компететности мора бити дневни задатак менаџера. Пословни успех је тај који гради менаџерски ауторитет. Менаџер је тај који бира решења, па гледа чак и свој интерес ако је у складу са односом користи и трошкова. У зависности од фазе рада у менаџеру се смењују различити људи.¹⁶ Он врши рационалне изборе и потискује осећања. Он треба бити талентован и препозна сваку ситуацију и искористи је у корист предузећа, да предвиди шта ће се десити и шта треба од сарадника да очекује. Сарадници који знају да следе представљају његову моћ, јер неефективни следбеници могу бити опасан хендикеп за једну организацију. Сматра се да ефективни следбеници имају четири карактеристике:¹⁷

1. Они добро управљају собом, мисле за себе и раде самостално и без директног надзора.
2. Они воде рачуна о себи али су привржени групи, организацији и идеји.
3. Они своју компетентност усмеравају са циљем да максимално утичу на резултате, и користе своје знање и струку да подигну стандарде и буду кориснији него што то организациона јединица од њих очекује.
4. Они су поуздани, храбри, поштени и постављају се као независни мислиоци чије креативно мишљење и процене могу бити поуздане.

Менаџери се никада не плаше грешака и имају високе етичке стандарде. Менаџмент је процес усмеравања и утицања на активности релевантне за остварење циљева чланова групе. Ова дефиниција менаџмента се састоји од три импликације. То су људи – сарадници или следбеници који су спремни да прихвате директиве од менаџера а самим тим учине могућим процес менаџмента. Без одговарајућих следбеника сви квалитети менаџера постају неважни. Друго, менаџмент подразумева неједнаку расподелу моћи између менаџера и следбеника с

¹⁵ Wroom, V.H., Yetton, P.V., Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, 1973

¹⁶ Handy, Ch., The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders, 1996.

¹⁷ Момчило Милосављевић, Лидерство у предузећима, Чигоја Београд 1999.

тим да следбеници нису немоћни. Њихова моћ се огледа у томе да могу мењати ставове или понашање чланова групе. Трећи аспект је способност да се та моћ користи да се утиче на сараднике да се понашају на одређени број начина, а утицај је свака акција или пример понашања који проузрокује промене у ставовима или понашању других особа или групе. Менаџер користи раднике да нађу заједничко решење. Он их придобија за сваку врсту промене али мора да буде свестан колико су они способни да уче нове начине обављања посла, а самопуздање тада постаје његова најважнија особина. Интеракција између менаџера и следбеника мора бити упакована у историјски, демографски и културни оквир. Менаџмент мора да представља баланс између директивног стила који показује смер и блажег који максимира потенцијале појединаца у организацији.¹⁸ Потребне су границе. Оне представљају усмеравање подршка и експертност менаџера комуницира се следбеницима преко понашања и акција менаџера. Границе омогућују менаџеру да буде онај који омогућава и онај који одржава. Менаџер кроз прикладну комуникацију са следбеницима остварује своје циљеве који морају бити заједнички. Он их на неки начин опуномоћује што се везује за трансформациони менаџмент. Кроз опуномоћивање које прати профит и зараде запослени схватају значење свог посла и имају жељу да повећају успех компаније, а то је и основна разлика јер менаџер опуномоћује а менаџер принуђује.

2.5. ТИПОВИ МЕНАЏМЕНТА

Менаџмент је присутан на различитим нивоима организационе структуре предузећа па можемо правити разлику између стратегијског и оперативног менаџмента. У том смислу може се правити разлика између управног одбора, топ менаџмента, средњег менаџмента, оперативног менаџмента и чланова тимова. Међутим, поставља се питање менаџмента у стратегијским алијансама тј. како управљати мрежом већег броја предузећа. У традиционалним предузећима највећи број запослених није имао прилику да обавља менаџерску позицију., већ су обављали задатке према својим могућностима без питања и пуно размишљања. Био је успешан онај менаџер који је створио систем без импровизација запослених, тј. систем без изненађења са уходаним методама и поступцима. У савременом предузећу имамо обратну ситуацију, да се управо стимулише систем у коме запослени показују иницијативу да искажу менаџерске способности, па се чак говори о суштини или језгру компетентности запослених. То су запослени који уче на искуству и усмеравају друге, а њихова улога је од посебног значаја у тзв. лептир или плитким организацијама, у којима је

¹⁸ Trevelyan „The Boundary of Leadership: Getting It Right and Having It All“ Business Strategy Review 1, 1998

напредовање успорено и у којима нема велике потребе за менаџерима. Језгро запослених одржава стручност што им омогућава да остану битни и када дође до смањења пословне активности предузећа, а језгро компетентности захтева неку менаџерску стручност на сваком ниво организационе структуре. Менаџмент који се заснива на заузимању позиције у оквиру организације назива се додељени менаџмент. Али, те особе често и не постану менаџери у неким срединама, већ ће менаџер постати појединац који се сматра капацитетом и њихова позиција није додељена већ настаје током времена у предузећима. Менаџере можемо поделити и на формалне и неформалне. Формални или постављени менаџер је особа одговарајућег ауторитета постављена од стране организације а на основу статута предузећа. За разлику од њега, неформални менаџер је онај кога сами чланови групе постављају за свог признатог менаџера а то је случај у највећем броју организационих група. Неформални менаџер није постављен за менаџера од стране организације па самим тим и нема ту врсту одговорности јер не обавља те функције формално правно. Он може да користи или штети организацији у зависности да ли његов утицај охрабрује следбенике да се понашају у складу са циљевима компаније или не. Менаџмент се може посматрати и са аспекта морала и етике. Моралан је онај менаџер који се понаша у складу са обећањима, а то се може односити и на то да следбеници имају боља знања о алтернативама и да врше интелигентне изборе. Морална димензија менаџера би се огледала у томе да потребе и жеље следбеника менаџер мора третирати као да су његове. Етичке вредности су најчешће повезане са националном и организационом културом. Прагматичне вредности су специфичне за конкретну ситуацију, шта је у том тренутку најбоље за предузеће и оне су стриктно *ad hoc*, а апсолутне вредности имају религиозну и филозофску особину, као што су поштење и истинитост. Ако се као критеријум користе личне карактеристике и њихов утицај на перформансе организација можемо извршити поделу на три типа менаџера: човек од поверења, транзициони и токсични тј. отровни менаџер. Човек од поверења је добар и морални менаџер који ће циљеве организације и добробит следбеника ставити на листи приоритета, при том самодоказујући се уз одобрење другима да се самодоказују. Он ће појединцима и организацији отворити пут у напредак, привредни раст и повећање продуктивности. Транзициони менаџер је егоиста који није малициозан у односу на друге и ако себе ставља у први план и његову улогу менаџера. Он је помало бојажљив и ако жели да га други прихвате, а при том је исувише опрезан и препушта се трендовима и тренутним догађајима. Токсични менаџери су малициозни и оптерећују друге тако што користе своју позицију моћи. Нису они који трасирају раст у предузећу, и за своју некомпетентност за посао отровни су у односу на све. Често запослени превише очекују од менаџера па чак и да решава проблеме јер сматрају да не могу бити велика опасност по предузеће, а самим тим постају и превише пасивни. Много

пута се дешава да следбеници помешају токсичног менаџера са човеком од поверења што је лоше, јер први затварају путеве прогреса а други их отварају. Ефективан менаџер је свестан своје снаге и слабости.¹⁹

Менаџер мора да поседује неопходне стручности:²⁰

1. Техничка (познавање струке),
2. Интерперсонална (способност рада са људима),
3. Концепциона (способност пословног размишљања).

Џавидан²¹ је обавио мерење менаџерских особина менаџера користећи две димензије: техничку и интерперсоналну. Техничка се односи на способност менаџера да обезбеди ефикасност обављања посла (производње), што се може мерити објективним методама контроле. Друга димензија је интерперсонална и односи се на степен на који менаџер има утицај на кључне људе у организацији. То је способност стварања добрих односа са људима са којима се сарађује. На матрици се могу посматрати две димензије: технички менаџмент који може бити добар и слаб и интерперсонални менаџмент који такође може бити добар и слаб. На основу тога се добија четири типа менаџера: импотентан менаџер, политички играч, техничар и супериоран менаџер.

Импотентан менаџер се слабо оцењује по обе димензије. Организација није ефикасна а он не утиче позитивно на сараднике у организацији. То не значи да он не покушава да буде ефикасан у послу или да не жели да утиче позитивно на сараднике. Једноставно исходи његове активности су скромни.

Политички играч је менаџер који није технички ефикасан али је веома способан у интерперсоналним односима са сарадницима у организацији. Није продуктиван али има личну харизму у односима са људима.

Техничар је менаџер који обезбеђује ефикасност пословне активности организације али се не сналази најбоље у интерперсоналним односима са људима у организацији.

Супериоран менаџер је као технички ефикасан тако и способан да у интерперсоналним односима са члановима организације успостави веома добру сарадњу.

¹⁹ Du Brin J.A., "Leadership, Research, Findings, Practice and Skills", Houghton Mifflin Company, Boston 1995

²⁰ Момчило Милосављевић, Лидерство у предузећима, Чигоја Београд 1999.

²¹ Javidan N., "Leading a High-Commitment High-Performance Organization", Long Range Planning, 1, 1991

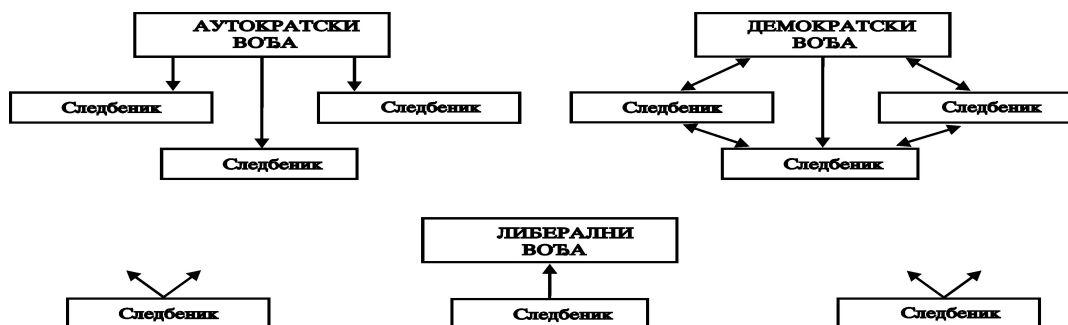
3. ТЕОРИЈЕ И СТИЛОВИ ВОЂСТВА

3.1. КЛАСИЧНЕ ТЕОРИЈЕ И СТИЛОВИ ВОЂСТВА

Начин стварања односа између менаџера и сарадника можемо назвати стилем вођства. То је начин на који менаџер усмерава понашање својих подређених и начин на који он користи средства да их усмери на понашање које жели. Стил вођења одражава интеракцију између вође и следбеника и само природу односа која влада у процесу управљања. Предузећа која за руководиоце имају вође располажу добром атмосфером и енергијом која даје мотивацију запосленима ка остваривању заједничких циљева.²² Постоје различити критеријуми који дефинишу карактеристике стилова вођења:

- Приступ менаџера мотивисању подређених, да ли се користи принуда или подстицај
- Начин на који вођа доноси одлуке
- Извори моћи које користи да оствари утицај на подређене
- Способност менаџера да прилагоди своје понашање различитим ситуацијама (флексибилност)²³

Полазећи од ових критеријума разликујемо класичне и савремене стилове вођства. Класични стилови вођства засновани су на Хоторн, Ајова, Охајо и Мичиген студијама. Прве пионерске студије о стиливима вођства биле су управо Хоторн и Ајова, а оне су испитивале утицај три стила вођства на понашање и перформансе. Ове студије су испитивале утицај три стила вођства на понашање и перформансе, и то: 1. Аутократско, 2. Демократско и 3. Laissez-fair или либерално.



Слика 2. Класични стилови вођства²⁴

Извор: Миловановић С, Организациона култура и вођство у предузећу, магистарски рад, Економски факултет Београд, 1993.

²² W.Benis, „On becoming a Leader“, New York, 1989., „The Thruht about Management“, Преглед бр. 257/1992

²³ М.Петковић, М.Јовановић, Организационо понашање-нови концепт вођења предузећа, четврто издање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд 2002.

²⁴ Миловановић С, Организациона култура и вођство у предузећу, магистарски рад, Економски факултет Београд, 1993.

Аутократски стил стил менаџмента одликује то што менаџер сам доноси одлуке, јер нема поверења у подређене, користи принуду и формални ауторитет како би натерао подређене на адекватно понашање. Овај стил менаџмента је нефлексибилан јер је могућност и способност прилагођавања готово никаква. Ова врста менаџмента се може поделити у две подврсте: харизматско и патерналистичко вођење. Харизматски вођа поседује особине као што су храброст, таленат, самопоуздање, шарм, привлачност и то га разликује од других, док патерналистички менаџер своју моћ гради на визији предузећа као о својој породици чији је он отац и оснивач и на тај начин брине о добробити запослених. Често се каже да је аутократско вођење карактеристично за мала предузећа у којима је оснивач уједно и власник и менаџер и који формулише културу пословања и образац понашања. У моменту када предузеће крене са привредним растом тај стил вођења се мора трансформисати јер ће постати ограничавајући фактор развоја.

Демократски стил вођења одликује већа укљученост подређених у процесу одлучивања, веће поверење у подређене и вера у спремност и вољу подређених да се укључе у процес одлучивања и то са великим степеном одговорности. Овај стил подразумева тражење савета и мишљења и делегирање ауторитета са врха на ниже нивое, и успостављање интеракције као повратне спреге. Овај стил менаџмента је карактеристичан за средња и велика предузећа, јер је одлучивање децентрализовано а генерални директор се одриче дела моћи у корист нижих руководиоца и специјалиста. Суштина овог стила менаџмента је усклађивање интереса између ресурсне и програмске стране организације и елиминација ускогрудости. Овакав менаџмент омогућава боље економске и организационе перформансе, партиципацију учешћа запослених кроз прикупљење идеја, флексибилност организације и решавање проблема управо тамо где су настали.

Либерално (*laissez faire*) вођење је стил који промовише укљученост свих запослених у које менаџер има пуно поверење а они с њим дискутују о проблемима јер имају пуну слободу. Овај стил се примењује у малим али и великим предузећима која су иструктурирана по тимовима и радним групама, а која се баве софистицираним сложеним пословима и којима су запослени високо образовани који не трпе шаблоне и никаква ограничења, а менаџер је само први међу једнакима.

Стилови вођења Обележја	Аутократски	Демократски	Laissez Faire
Начин мотивисања запослених	Принуда	Подстицаји	Сатисфакција
Начин доношења одлука	Индивидуално без укључења подређених	Партиципативно укључује подређене	Тимски - сви запослени су укључени
Извори моћи	Ауторитет позиције	Бројни: Позиција Референтност Експертност Информисаност	Бројни: Експертност Референтност Информисаност
Флексибилност или способност за прилагођавање	Нефлексибилан (тешко прихвата промене)	Флексибилан (има слуха за промене)	Веома флексибилан (прихвата промене као начин вођења)

Слика 3. Карактеристике стилова вођења

Извор: М.Петковић,М.Јовановић,Организационо понашање-нови концепт вођења предузећа, четврто издање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд 2002.

На основу ових карактеристика до којих се дошло путем експерименталне провере, можемо закључити да већина запослених у организацијама преферира демократски менаџмент, да аутократски менаџмент води ка незадовољству и апатичности, а да либерално у неким ситуацијама производи недисциплину, хаос и дезорганизацију. Када се говори о овом поглављу не можемо а да не поменемо студију која је урађена од стране истраживача са државног универзитета у Охају, а која се састоји од тога да се пошло од идентификације 1.800 примера менаџерског понашања што је после смањено на 150 питања о менаџерском понашању. Анкетирани су сви, и менаџери и следбеници а требали су да квалификују своје понашање. Студија је препознала две димензије менаџмента: иницирање структуре и разматрање тј. обзир према другима. Иницирање структуре подразумева степен до којег менаџер организује и дефинише односе у групи по појединим активностима, као што су познавање специфичних задатака, спецификација процедура, и разјашњење очекивања чланова групе. Менаџер мора да дефинише јасне линије комуницирања чланова групе и конкретан начин за обављање посла. "Пет ствари у упитнику о оцени иницирања структуре су: 1. покушава нове идеје у раду групе, 2. подстиче оне који раде спорије да раде брже, 3. инсистира да се одрже рокови, 4. има састанке са групом у регуларним интервалима и 5. настоји да људи у групи раде до свог пуног капацитета."²⁵

²⁵ М.Петковић,М.Јовановић,Организационо понашање-нови концепт вођења предузећа, четврто издање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд 2002.



Слика 4. Понашање менаџера

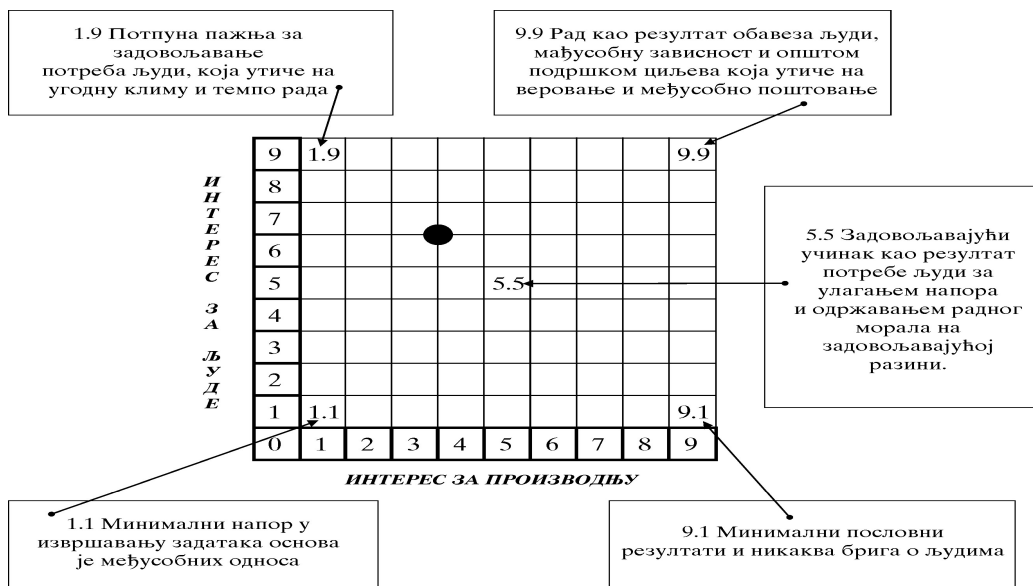
Извор: М.Петковић, М.Јовановић, Организационо понашање-нови концепт вођења предузећа, четврто издање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд 2002.

Друга димензија је разматрање тј. обзир према другима. Менаџер креира средину поверења, пријатељства и емотивне подршке. Он је пријатељски настројен према члановима групе јер настоји да омогући добробит свим члановима групе и отворен је за нове ствари. "Пет битних ствари у упитнику истраживања односи се на разматрање и то су: 1. чинити личне услуге члановима групе, 2. третирали чланове групе као себи равне, 3. спремност да се врше промене, 4. подржавати оно што раде сарадници, 5. учинити мале ствари да се стекну веће погодности за чланове групе. Разматрање је димензија коју запослени више преферирају, али ситуација је та која ће одлучити да ли ће менаџер више да се оријентише на прву или на другу димензију."²⁶

Постоји још студија која се треба напоменути, а то је студија Мичигенског универзитета која је слична студији универзитета Охајо. Ове студије промовишу два карактеристична понашања менаџера који су корелационо повезани са ефективношћу. Прво је понашање које је оријентисано ка запосленима и овај аспект је погодан начин када запослени имају личне потребе. За разлику од овог, друго понашање је оријентисано на производњу и производне и техничке аспекте посла. У овом случају запослени се не посматрају као људска бића која имају своје потребе већ као средство да се успешно обави

²⁶ Yunkl G, "Leadership in Organizations", third edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J.1994.

посао. На основу бројних упитника и интервјуа који су се користили у истраживању Мичигенског универзитета који су обухватили менаџере ниско и високо продуктивних организационих јединица, дошло се до поделе на менаџере који су у понашању оријентисани на производњу и менаџере који су у понашању оријентисани на запослене. Када говоримо о менаџерима производно оријентисаним они пажљиво организују посао, прописују стандарде и метода рада и контролишу рад запослених. Менаџери који су оријентисани на запослене подстичу их да партиципирају у доношењу пословних одлука и реализацији истих. Резултати истраживања су показали да су много успешнији управо ти менаџери који су оријентисани на запослене јер управо од њих имају и највећу подршку. Ова студија је у потпуности у складу са теоријом предузећа X и Y МекГрегора коју ћемо касније подробије објаснити и која ће бити основа објашњења аутократског и демократског стила менаџмента. Његова теорија полази од тога да менаџери могу имати две претпоставке о природи човека што је база за теорију предузећа X и предузећа Y, јер теорија предузећа X сугерише аутократско понашање менаџера а теорија Y партиципативно понашање менаџера. Оба типа менаџера желе пословни успех, али им је понашање тотално различито, јер је први аутократ са јасним директивама и нема поверење у запослене а други заговара партиципативно понашање са пуним поверењем у запослене. Блејк и Мутон су искористили истраживања у Охају и Мичигену и конструисали графички приказ. На њему су могући стилова менаџмента, и тај графички приказ је назван менаџерска мрежа («*Managerial grid*»), а то је матрица са 81 пољем будући да је свака од две димензије издељена на 9 подеока. Димензије мреже су две основне димензије понашања менаџера: *брига за људе* и *брига за производњу*, што се може уочити на слици 6.



Слика 5. Менаџерска мрежа

Извор: Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

"Идеално би било када би менаџери успели да одрже баланс између високог задовољења потреба посла и потреба људи, а кроз високу позицију у управљачкој мрежи по обе димензије. Оно што је непожељно су екстремне позиције јер оне одражавају да се менаџер оријентише само на задатак и посао а да занемарује људе или да занемарује посао имајући у први план само потребе својих људи. Најгора ситуација је када је ниска оријентација и на посао и на људе, што јасно имплицира да се менаџер повлачи из процеса."²⁷ Блејк и Мутон указују на главне стилове менаџмента који су оријентација у понашању менаџера, а то су:

✓ **стил 1.1.** – „осиромашени менаџмент“ – најмањи степен бриге и за резултат и за људе (даје минималне ефекте на моралном и плану производње);

✓ **стил 1.9.** – „менаџмент локалног клуба“ – низак степен бриге за производњу, а висок за људе (омогућава висок морал, а ниску продуктивност);

✓ **стил 9.1.** – „ауторитет – покораване менаџмент“ – максимална бригаа за производњу, а ниска за људе (оријентисан на аутократско постизање производних задатака без респектовања хуманих односа према радницима);

✓ **стил 5.5.** – „менаџмент на пола пута“ – просечан ниво бриге и за људе и за производњу (чест је у понашањима менаџера, јер поједнако уважава захтеве за продуктивношћу и захтеве за хуманим односом према радницима) и

✓ **стил 9.9.** – „тимски менаџмент“ – максималан степен бриге бриге и за људе и за производњу (стил који омогућава највеће ефекте, како на пољу продуктивности, тако и на пољу мотивације и задовољства запослених).²⁸

3.2. МИЧИГЕН СТУДИЈЕ И „СИСТЕМ 4“

Резултати истраживања Мичигенске судије о вођству представљају основ Ренсису Ликерту да развије “Систем 4” менаџерског вођства.

Као критеријум за дефинисање стилова вођства узео је степен партиципације подређених и однос поверења подређених и менаџера. Према Ликерту, разликују се четири основна стила или система вођства:

1. Екстремно аутократски. У овом стилу менаџмента сва власт је концентрисана у врху организације, менаџер нема нимало поверења у своје подређене, не респектује их, њихове идеје се не уважавају, он не обраћа пажњу на потребе својих људи. Менаџер сам

²⁷ Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

²⁸ Лончаревић Р.: *Менаџмент*, Цицеро-принт, Београд, 2007.

доноси одлуке и очекује да ће их следбеници недвосмислено и без поговора следити, при том неконсултујући их о њиховим потребама.

2. Доброћудно аутократски. Менаџер овим стилем показује да су управљачке одлуке остале да се доносе у врху али део делегира на ниже организационе структуре. Овај стил разликује од претходног јер се од следбеника траже мишљења и сугестије, а често се примењују новчане награде али и претње и казне. У овом стилу између менаџера и подређених се развија однос оца породице и деце. Менаџер обично доноси одлуке брзо, али пре него их спроведе покушава да их објасни његовим подређенима, али комуникација углавном иде одозго на доле али не и обратно.

3. Демократски стил. Партиципативни стил подразумева консултовање запослених у процесу одлучивања. Он се консултује на свим нивоима организационе структуре али такође делегира и систем контроле запосленима јер подређени уживају његово поверење и због тога се примењују награде и подстицаји уместо казни и претњи. Сазива се састанак и презентује се проблем пред групу и креће дискусија која доводи до одлуке која је избор већине.

4. Партиципативни стил. У овом стилу влада децентрализован систем одлучивања где подређени уживају велико поверење, а самим тим носе и велику одговорност. Менаџер прикупља идеје од запослених и на крају сам доноси одлуку, пре тога саслушујући све њихове сугестије. Када донесе одлуку захтева од следбеника да је прате и поштују без обзира да ли је у складу са њиховим мишљењима или није.²⁹

Стилови вођства	Систем 1	Систем 2	Систем 3	Систем 4
Варијабле	Екстремно аутократски	Доброћудно аутократски	Консултативни	Партиципативни
Колико поверење се поклања подређенима?	(Нимало)	(Веома мало)	(Знатно)	(Потпуно)
Колико слободе имају подређени да са надређенима причају о послу?	(Нимало)	(Не много)	(Прилично)	(Потпуно)
Да ли се идеје подређених траже и спроведе ако су вредне?	(Ретко)	(Понекад)	(Обично)	(Увек)

Слика 6. Ликертов систем

Извор: Luthans F. (1989), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill

²⁹Luthans F. (1989), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill

Поставља се питање који је од ова четири најбољи стил менаџмента. Према Ликерту најбољи је партиципативни – систем 4. због тога што укључује све актере у доношење одлука што доводи до квалитетнијег одлучивања, а самим тим преко повећане мотивисаности запослених за извршавање задатака доводи и до пораста продуктивности. Због свега овога партиципативни стил је брзо развио као доминантан.³⁰

Још једна класификација стила вођства може се направити на основу два основна критеријума:

- у којој мери се запосленима дозвољава да учествују у доношењу одлука и
- у којој мери се вођа понаша директивно у процесу спровођења одлука.

Када запослени учествују у доношењу одлука менаџер је демократа за разлику од аутократе који све одлуке доноси искључиво сам без консултација са подређенима. Али, вође можемо разликовати и према нивоу директива у процесу спровођења одлука. На тај начин, разликујемо директивне аутократе и демократе, али и либералне демократе и аутократе.

Постојање директивне демократе као и либералне аутократе је новина у савременом свету , али је то сигурно ближе реалности од поједностављеног схватања да су демократе увек либералне, а аутократе увек директивне. На слици која следи могу се видети стилови вођства према критеријуму стила одлучивања.

		Да ли је подређенима дозвољено да учествују у доношењу одлука	
		Да, демократа	Не, аутократа
Да ли се подређенима каже шта тачно треба да ураде	Да, директиван	Директивни демократа	Директивни аутократа
	Не, либералан	Либерални демократа	Либерални аутократа

Слика 7. *Стилови вођства према критеријуму стила одлучивања*

Извор: Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc

³⁰ Luthans F. (1989), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill

Постоји још једна теорија јапанског аутора Нисумија, тзв. ПМ теорија (Performance and Maintenance), и ова теорија је настала доста касније. Он прави разлику између два типа понашања оријентисана на перформансе или одржавање. Прво понашање форсира менаџер који у први план ставља остварење циљева а друго понашање менаџер који акцентира социјалну стабилност своје организационе јединице. Обједињавање оба стила менаџмента чини ПМ менаџмент који је добар, док П менаџмент акцентира перформансе а М менаџмент форсира добру атмосферу међу запосленима у предузећу.³¹

Ова Нисумијева студија има доста сличности са горе поменутом Хоторн и Ајова студијом која дефинише три стила вођства аутократско, laissez-fair и демократско. Прво тј. аутократско понашање има доста тога заједничког са П оријентацијом, laissez-fair личи на ПМ оријентацију (перформансе и одржавање) а највећи део демократског менаџмента је релевантан у М оријентацији и комплексном ПМ понашању.³² Потребно је да менаџер форсира одређене активности у циљу грађења и одржавања добрих односа са људима чија је кооперација неопходна да би се остварили циљеви предузећа. Менаџер их мора придобити, њихову лојалност и пријатељство и повећа им сатисфакцију на послу на тај начин. Менаџер мора бити комуникативан и на тај начин створити мрежу јаким сарадника који ће му пружати адекватне и правовремене информације, а он мора бити њихов ментор, неко ко ће их усмеравати и давати им савете. Усмеравање запослених од стране менаџера је јако важно у савременом предузећу па се то често објашњава термином “романса менаџмента.”

Запослени идеализују менаџере, у њих имају максимално поверење да су менаџери једини који их могу одвести у правом смеру у остварењу групних, организационих и друштвених интереса. Неки аутори сматрају романсу менаџмента примером како већина људи не познаје начин на који се управља у савременим предузећима. Фидлер је покушао да објасни је колико моћи и утицаја обезбеђује менаџеру конкретна ситуација.³³

Оно што је битно је да менаџер треба избегавати да врши притисак на запослене у почетној фази неког пројекта. Тај притисак у некој фази може бити продуктиван али не треба га примењивати стално, зато се често користи национална аргументација у убеђивању као проверен начин да се обезбеди подршка. Менаџер и следбеници су у својеврсном односу међузависности, понашање менаџера утиче на понашање следбеника али и обратно. То је однос интеракције од које зависи остваривање циљева у организационој јединици или целој организацији.

³¹ Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc

³² Right L.P., “Managerial Leadership, Routledge, London 1996.

³³ Fiedler, E.F., The Contingency Model – New Directions for Leadership Utilization, Journal of Contemporary Business, Autumn, 1974.

Јункл³⁴ прави разлику између три типа менаџерског понашања: оријентисано на задатак, оријентисано на интерперсоналне односе и оријентисано на промене. Прво понашање нам указује да је менаџерова преокупација да се обезбеди стабилност и врше постепене промене у квалитету и продуктивности јер је он оријентисан на задатак тј. на његово извршење.

Друго менаџерско понашање је његова оријентисаност на интерперсоналне односе што значи да је у први план стављена његова преокупација да се побољшају међуљудски односи са људима у организацији и да се повећа његова идентификација са послом и његова лична сатисфакција. Оријентација на промене је модел трећег менаџерског понашања, а циљ је побољшање стратегијске позиције предузећа и што боља адаптација променама у окружењу.

Који ће стил менаџерског понашања бити доминантан или комбинација менаџерског понашања, зависи и од карактера средине у којој предузеће послује, али и од саме интерне ситуације у предузећу. Када имамо статичну средину преовлађује оријентација на задатак, ако је турбулентна онда се акцентира оријентација на промене, а понашање оријентисано на интерперсоналне односе ће бити више заступљено у стабилној него у турбулентној средини.

3.3. САВРЕМЕНЕ ТЕОРИЈЕ И МОДЕЛИ ВОЂСТВА

Приступ групне динамике је теорија која креће од претпоставке да је организација састављена од делова тј. група које неко организује или води. Као основа овог приступа помињу се промене које доводе до развоја организације, а те промене иницирају менаџери који имају ауторитет и велики утицај у оквиру својих организација. У оквиру овог приступа постоје два менаџерска стила, и то трансакционо и трансформационо вођство.

Трансакциони стил вођства подразумева да су менаџери ти који ће утврдити шта менаџери треба да ураде, да дефинишу задатке, распоређују послове, и мотивишу и подстичу подређене да би се постигли циљеви организације. Важно је да промене буду адаптивног карактера, а да се следбеници крећу уходаним путевима. Овај стил вођства је карактеристичан за аутократског менаџера.

Трансформационо менаџмент појавило се 80-их година под утицајем великих трансформационих промена најпознатијих компанија. Те промене је требало остварити у кратком року, и то су могли да остваре само најспособнији менаџери које је красила лична харизма и способност организовања за инспирацију следбеника. Они су могли да снагом

³⁴ Yunkl G., „Effective Leadership Behavior: A New Taxonomy and Model, Proceedings „Managing in a Global Economy“, Dublin 1997.

своје личности креирају иновације и да померајући границе могућег покрећу следбенике да раде у истом смеру. Њих можемо назвати трансформационим или харизматским менаџерима.

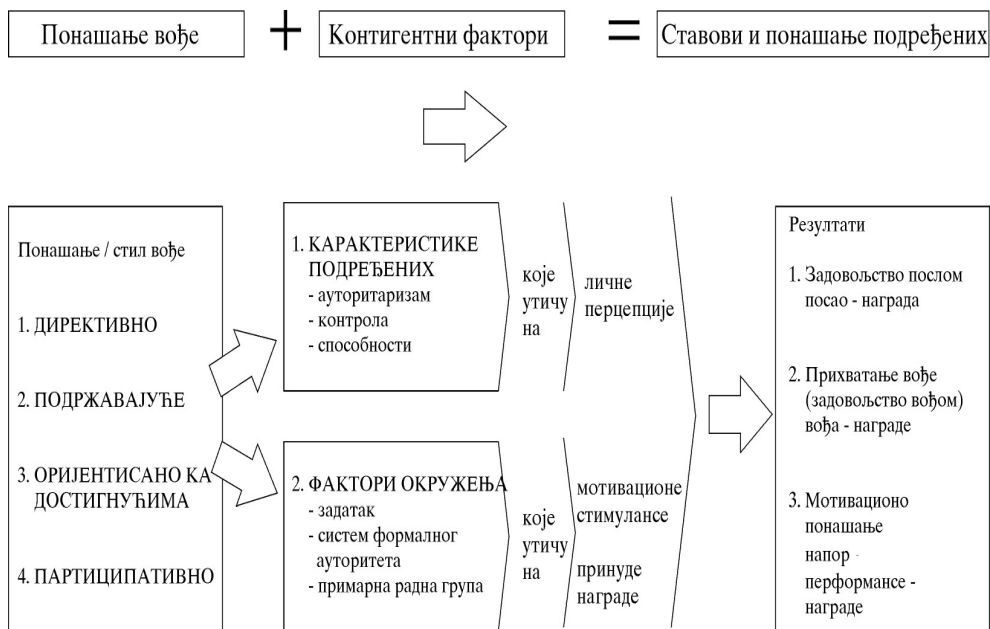
Менаџер који има харизму ствара визију и саопштава је следбеницима, користећи своју моћ плени запослене и они улажу максимум напора да остваре визију и реализују постављени циљ. Ова теорија о харизматском менаџеру је доста стара и везује се за почетак XX века и М. Вебера. Међутим, она у новије време опет добија на значају а захваљујући настанку кризе у вођењу предузећа које су настале крајем XX века, па се појавила потреба за менаџером који захваљујући својим личним особинама може покренути ланац промена, и извршити радикални заокрет да би се криза пребродила. "Сматра се да трансформациони менаџери имају следеће заједничке особине: 1) препознају се као заступници промена, 2) одважни су, 3) имају поверења у људе, 4) руководе се вредностима, 5) уче док су живи, 6) способни су да се ухвате у коштац са сложеним проблемима, 7) визионари су."³⁵

3.4. МОДЕЛ “ПУТ – ЦИЉ”

Роберт Хаус је у дефинисању односа између менаџера и подређених и избора адекватног стила менаџмента кренуо од очекивања и мотивације следбеника. По њему запослени очекују постизање високих резултата а самим тим и високих награда, а у свему томе ће им помоћи менаџери који ће их усмерити. Суштина овог модела је довођење у везу награде се постигнутим резултатима. Нису сви запослени исти и не очекују сви исте награде, па је менаџер тај који најбоље познаје своје запослене и гради различите системе награђивања. Управо из ових разлога у моделу постоје четири облика понашања менаџера и две категорије контингентних варијабли, а они директно имају утицаја на задовољство следбеника и њихову мотивацију за ефикасно обављање организационих циљева. Хаусов модел укључује понашање менаџера, карактеристике следбеника и факторе из окружења.³⁶

³⁵ F. Luthans, 1989. *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill

³⁶ House R., Mitchell, T., Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974



Слика 8. Модел “пут – циљ”

Извор: House R., Mitchell, T., Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business, Autumn 1974

У овом случају карактеристике подређених и карактеристике окружења су контингентне варијабле и од њих зависи понашање менаџера, њихови ставови и понашање подређених. Карактеристике следбеника су њихова способност, екстерно – интерна оријентација и ригидност, а карактеристике окружења су природа посла, карактеристике групе и формални систем ауторитета тј. начин на који се одлуке доносе.

"По теорији пут - циљ, постоје четири облика понашања менаџера, и то:

➤ *Директивни стил:* менаџер јасно показује следбеницима шта и на који начин треба да ураде да би се успешно извршио задатак, и он ће остварити негативан утицај када је задатак јасан а позитиван утицај на подређене када је задатак вишезначан.

➤ *Стил подршке:* менаџер је пријатељски настројен према сарадницима који раде на пословима на којима су изложени стресу, монотонији и фрустрацији и жели да допринесе већем задовољству запослених па показује за њих бригу и интерес за жеље и захтеве.

➤ *Партиципативни стил:* менаџер консултује своје подређене и активно их укључује у процес одлучивања при том развијајући поверење кроз развијени систем информисаности и комуникације.

➤ *Стил постигнућа*: менаџер се труди да инспирише запослене на веће залагање и нове изазове и прихватање високо постављених циљева, а заузврат креира све услове за напредовање следбеника.³⁷

Хаус на основу своје теорије сматра да је:

1. Директивни стил успешнији у случају када су задаци неструктурирани и нејасни, него када су структурирани и јасни.

2. Стил подршке најбољи и наилази на добар пријем код запослених који обављају структуриране задатке.

3. Директивни стил негативно прихваћен од радника који су искусни и високо компетентни.

4. Партиципативни стил боље прихваћен код следбеника који су интерно оријентрисани.

5. Стил постигнућа допринео мишљењу запослених да ће њихово веће залагање допринети остваривању резултата када су задаци нејасни и неструктурирани.³⁸

Ова теорија са заснива на томе да менаџери морају бити способни да се адаптирају на прави начин насталим ситуацијама и то користећи комбинацију више стилова вођства. Менаџери морају да се понашају тако да повећају мотивацију следбеника на начин који је прихватљив подређенима и који им омогућава да остваре своје задатке и циљеве.

3.5. ХЕРСИ - БЛАНШАРДОВА ТЕОРИЈА

Херси – Бланшардов модел менаџмента базира се на томе да се стил менаџмента мора прилагодити стању подређених. Ово је теорија која је побудила велику пажњу и примену у теорији и пракси. Овај модел полази од два основна стила:

- *Стил задатака*: менаџер објашњава члановима групе када, како и зашто треба да реализују одређене задатке.

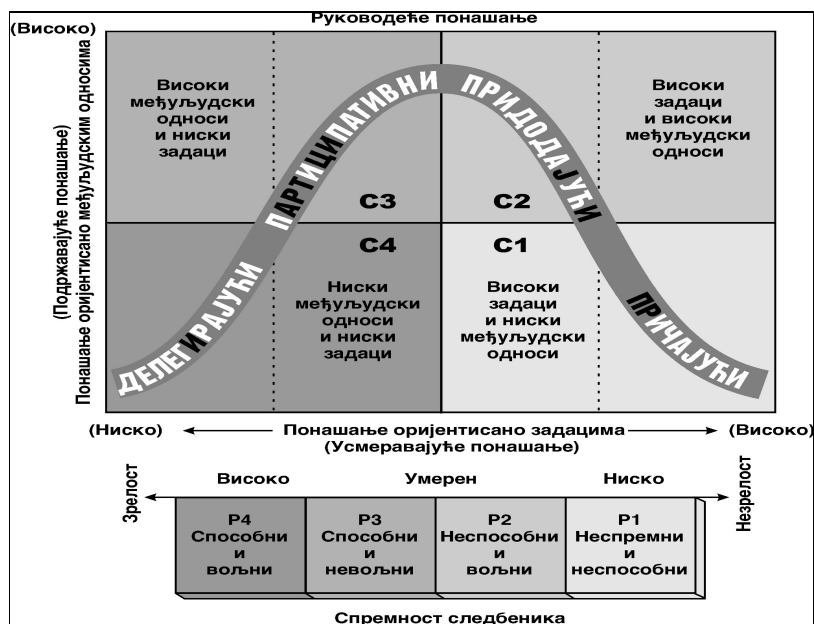
- *Стил међуљудских односа*: менаџер развија блиске међуљудске односе са подређенима кроз развијен систем комуникације и блискости.

Пол Херси и Кенет Бланшард су оснивачи тродимензионалног ситуационог модела менаџмента који осим задатка и односа менаџер – подређени, уводи и трећу зависну варијаблу а то је зрелост следбеника. Два су основна чиниоца који одређују зрелост и то:

³⁷ Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. (2005), «*Organizational Behavior and Management*», Boston: McGraw Hill Irwin

³⁸ House R., Mitchell, T., Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974

спремност (мотивација) да се реализују задаци и способност (знање и искуство). Повећавањем зрелости следбеници на бољи и стручнији начин реализују постављене задатке, а вођа је тај који свој стил вођства мора прилагодити зрелости својих подређених. У ситуацији када запослени немају високу мотивацију, менаџер мора да им пружи интерперсоналну подршку и да форсира стил међуљудских односа. У случају да следбеници располажу ниском способношћу да реализују задатке менаџер мора да форсира стил задатка и да им пружи радну подршку. На слици која следи Херси и Бланшард су приоказали четири основне ситуације у зависности од зрелости подређених и четири стила вођства.



Слика 9. Херси – Бланшардов модел

Извор: Hersey, P., Blanchard, K., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall 1989.

Стилови вођства су:

✓ **C1 - причајући стил** (*Telling style*) који се примењује кад су подређени ниског нивоа зрелости и нису спремни да преузму одговорност па менаџер мора користити смернице и наредбе.

✓ **C2 - продавајући стил** (*Selling style*) дефинише високи степен усмерености према циљевима и према изградњи међуљудских односа. Карактеристичан је у случајевима када следбеници имају ниску до умерену зрелост, али су спремни да преузму одговорност.

✓ **C3 - партиципативни стил** (*Participating style*) је стил који у први план ставља међуљудске односе и има низак ниво бриге да ли ће се циљеви реализовати. Овај стил је присутан када је зрелост следбеника умерена до висока, и када су они способни али неспремни да прихвате одговорности. У таквој ситуацији менаџер мора бити тај који ће им пружити подршку и на тај начин повећати радну мотивацију.

✓ **C4 - делегирајући стил** (*Delegating style*) се примењује када следбеници имају висок степен зрелости, па им менаџер пружа висок степен аутономије у раду и доношења одлука уз преузимање одговорности.

"У зависности од зрелости и спремности следбеника, дефинисана су четири нивоа (P1, P2,P3, P4), на основу којих су Херси и Бланшард закључили :

- причајући стил менаџмента се треба примењивати кад је спремност следбеника на нивоу P1 (подређени вапе за наређењима а овај стил то управо пружа);
- продавајући стил менаџмента се треба примењивати кад је спремност следбеника на нивоу P2 (подређени су усмерени на задатке, и менаџер им даје подршку да обаве задатак али они немају способности тј. довољно зрелости);
- партиципативни стил вођства се треба примењивати кад је спремност следбеника на нивоу P3 (јер на тај начин повећава мотивацију запослених);
- делегирајући стил менаџмента се треба примењивати кад је спремност следбеника на нивоу P4 (постоји висока мотивација запослених и њихова спремност за извршавање задатака)."³⁹

3.6. КАРАКТЕРИСТИКЕ И ПРЕДИСПОЗИЦИЈЕ УСПЕШНОГ МЕНАѢРА

Деведесетих година прошлог века позната консултантска фирма "Форум" из Њујорка је спровела опсежну анкету међу стручњацима, и након анализирања резултата који су добијени, дошло се до закључка да постоје три основна квалитета менаџера који руководе у условима тржишне нестабилности и периода кризе:

1. преузимање одговорности за иницијалне промене,
2. стварање организационе визије и стратегије,
3. поверење и давање моћи другима.⁴⁰

"Форум" (консултантска фирма из Њујорка) је својој анализи пришао тродимензионално:

1. у структури организације које се мењају,
2. у људским ресурсима који су диверзификовани и који имају све веће потребе и очекивања, а све мање институционалне лојалности и прихватања ауторитета,
3. у настојању за све бољи квалитет производа и услуга.⁴¹

³⁹ Hersey, P., Blanchard, K., Management od Organizotonal Behavior: Utilizing Human Resorces, Prentice Hall 1989.

⁴⁰ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свеп, Ниш 2010.

"Јапанци су били свесни да се налазе у комплексном окружењу и схватили су потребу доношења одлука и спровођења истих. Резултати истраживања су указивали да:

- без менаџмента организације заостају,
- менаџмент је најважнија активност у организационој структури предузећа
- менаџмент не чине позиције и титуле
- менаџмент не подразумева индивидуализам
- менаџер инспирише запослене да и сами буду вође
- менаџери имају натпросечне способности управљања
- вођење је контекстуално
- менаџмент није стил, то је акција."⁴²

Све ове карактеристике менаџера могу да се опишу у четири скупа: интерпретирање, обликовање, мобилисање и инспирисање.

Интерпретирање можемо описати као способност менаџера да спољашње окружење прилагоди раду групе. "Менаџер ту примењује следеће активности:

- тражи информације из више различитих извора
- схвата лични допринос у остваривању организационих циљева
- анализира рад сарадника у тиму и
- препознаје личне мотивације и могућности."⁴³

Интерпретирање информација на свим нивоима подразумева да менаџер поседује културу слушања другог, а послебно следбеника. Менаџер мора да прими критику и да она делује на њега у правом смеру. Колективна веза између квалитета менаџмента и поседовања информација мора да постоји. Он мора да интерпретира податке о спољашњем окружењу, да анализира мотивацију групе и њихове способности, он мора себе да преиспитују поједнако као и своје сараднике.

Обликовање помаже менаџеру да уоквиру своју стратегију и визију у оквиру групе чији је он менаџер. "То подразумева:

- укључивање људи у изради стратегије,
- адаптирање планова и акција у складу са потребама и ситуацијама,
- изношење стратегије организације као целине,
- стварање жељене слике будућности прожете оптимизмом."⁴⁴

⁴¹ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

⁴² М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

⁴³ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

⁴⁴ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

Визија представља слику жељене будућности предузећа. Менаџер мора да укључи запослене у стварању визије јер је то најбољи начин да се сваки члан тима максимално труди око реализације организационих циљева. Истраживања “Форума” су показала да постоји снажна корелација између учествовања у стварању визије и њеног разумевања, што потврђује теорију да запослени морају бити укључени у стварању визије.

"**Мобилизација** представља организацију појединаца са различитим потребама, идејама и способностима око заједничке визије. Из тог разлога менаџери морају да:

- јасно ставе до знања које резултате очекују од следбеника,
- утичу на размишљање запослених и усмере их ка заједничком циљу
- покажу да воде рачуна и брину о члановима групе
- су спремни да им делегирају део управљачких активности јер верују у њихову способност
- омогуће подређенима увид у све проблеме кроз које пролазе али и резултате које су постигли.

Инспирација намеће закључак да менаџери не смеју бити крути тј. тврди, већ да на прави начин инспиришу своје подређене да их следе ка остваривању заједничких организационих циљева. Инспирација подразумева :

- да менаџер афирмативно оцењује таленте међу запосленима
- да менаџер признаје успех и појединачни допринос,
- да стимулише сараднике да партиципирају у доношењу одлука,
- да гради ентузијазам у смислу успешности заједничких организационих циљева."⁴⁵

3.7. МЕНАѢР У СРПСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

"Након велике кризе 1930. прошлог века, светска економија у 2008. години суочила се кризом планетарних размера. Криза је почела са колапсом финансијским институцијама (фондови и банке) у САД, само да се брзо проширила и на реални сектор и другим земљама у свету. Последице кризе су најочигледније у земљама у транзицији и мање развијеним земљама, јер не могу да интервенишу на финансијском тржишту."⁴⁶ Поставља се питање како треба да се понаша менаџер који је руководилац у неком предузећу које послује на територији наше земље, у условима кризе и недовршеном процесу транзиције. Сматра се да он треба да:

⁴⁵ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

⁴⁶ Аранђеловић З., Симуновић М., Утицај светске кризе на стање појединих региона, Економске теме, Вол.47, Ниш 2009. стр. 127-134

- дефинише мисију предузећа и да упозна све запослене с њом,
- креира флексибилни амбијент у којем се људи охрабрују, третирају једнако и развијају до граничних потенцијала,
- развија културу предузећа у смислу креативност а не опуштеност, аутономност а не послушност, континуитет учења а не учмалост и дугорочни раст а не краткорочни профит,
- трансформише организацију од чврсте пирамиде у покретни круг,
- подржава иновације и преузимање ризика,
- да предвиђа будућност,
- да је проактиван, а не реактиван
- да унапређује и истиче предности а коригује мане.⁴⁷

Менаџер се често у пословању сусреће са многим изазовима и проблемима и он се тада понаша на следећи начин:⁴⁸

КОНФЛИКТ	РЕШЕЊЕ
➤ слепо веровање или сумња	➤ нада
➤ зависност или независност	➤ аутономност
➤ иницијатива или имитација	➤ сврсисходност
➤ супериорности или инфериорност	➤ компетентност
➤ идентитет или конфузија	➤ интегритет
➤ великодушност или себичност	➤ зрелост
➤ интимност или изолованост	➤ емпатија

Потребна знања и вештине менаџера су оно од чега зависи будућност предузећа. "Од способности менаџмента да препозна захтеве циљних тржишта, антиципира промене у трендовима на тржишту и флексибилно реагује на акције конкурената избором адекватне стратегије конкурентности, зависиће целокупни развој предузећа."⁴⁹ Оно што се сада тражи од српског менаџера може се сажети у "Десет менаџерских заповести":

- широко образовање,
- безгранична радозналост,
- неограничени ентузијазам,
- веровање у људе и тимски рад,
- склоност ка ризику,
- дугорочни раст,

⁴⁷ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

⁴⁸ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

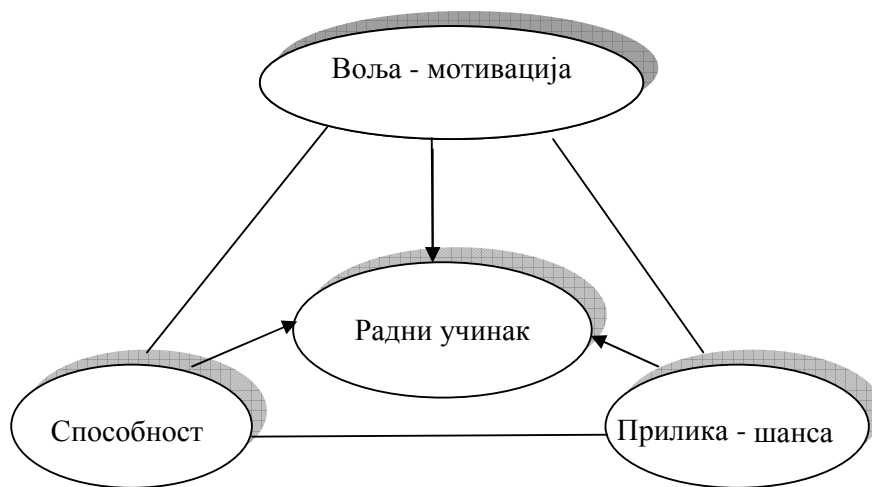
⁴⁹ Михајловић Д., Живковић С., "Супериорна конкурентност предузећа кроз процес стратегије развоја", Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Кладово 2010. стр. 692

- тежња за савршенством,
- спремност, отвореност ка новом,
- снага да утиче,
- визије.⁵⁰

⁵⁰ М. Милутиновић, „Менаџмент људских ресурса“, Свен, Ниш 2010.

4. ПОЈАМ МОТИВАЦИЈЕ И ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

Мотивација је једна од најважнијих тема у менаџменту. Разлог томе је врло једноставан: организације остварују циљеве тако што запослени и менаџери у њима остварују своје радне учинке. Људи који имају изражену потребу постигнућа ће желети да остваре успех у послу, не због награде која их очекује, већ због задовољства који ће осетити приликом постизања резултата.⁵¹ Остваривање учинака запослених и менаџера је резултат три кључна фактора: способности запослених да остваре учинак, шансе запослених да остваре учинак и воље или мотивације запослених да остваре учинак. Способност запослених да остварују учинке се постиже њиховим образовањем и обуком на послу. Прилику запосленима да остварују учинке пружа организациона структура предузећа. Међутим, може запослени да буде компетентан за остваривање учинка, може да му организација омогућује остваривање учинка – ипак све то неће ништа вредети ако он није мотивисан да оствари учинак. Сви ови елементи су узајамно повезани, као што се и види на *Слици бр.10*. Уколико недостаје било који од њих, радни учинак ће изостати.



Слика бр.10: *Детерминанте учинка запослених*

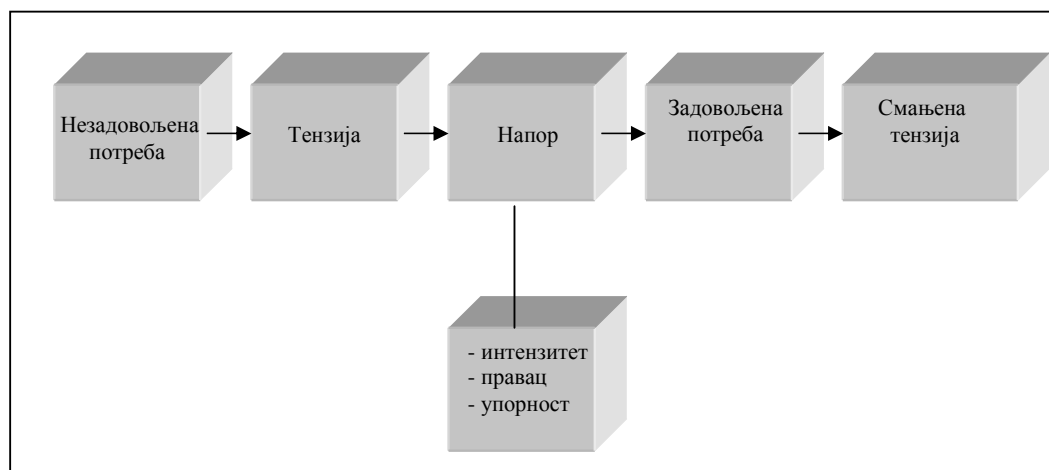
Извор: Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M., (2005.) *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill, стр.137.

Мотивација се може дефинисати као процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу.⁵² Основни процес мотивације базира

⁵¹ McClelland, D., (1966.) *That Urge to Achieve*, Think Magazine

⁵² Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M., (2005.) *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill, стр.137.

на три елемента: потреба, покрет, награда, што је и приказано на *Слици бр.11*. Потреба представља стање недостатка или психолошког, односно физиолошког дебаланса. На пример, у људском телу постоји недостатак воде. Тај недостатак ствара одређену тензију која је непријатна и коју појединац настоји да отклони. Покрет представља акцију коју човек предузима да би отклонио недостатак. Најзад, награда представља постизање онога чиме се недостатак може отклонити и неутралисати тензија.



Слика бр.11: Ток мотивације

Извор: Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M., (2005.) *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill

За менаџмент предузећа је од изузетне важности да познаје профил мотивације својих запослених. Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених. Да би остварили максималан степен мотивације запослених, менаџери морају познавати потребе и мотиве људи којима руководе и знати како да обезбеде њихово задовољење. Сатисфакција запослених је једини начин на који се у дугом року и стабилно може обезбедити висок ниво продуктивности као и креативности запослених. Три димензије мотивације су битне за разумевање њеног утицаја на радне перформансе запослених: *правац*, *интензитет* и *постојаност*. Да би запослени у неком предузећу био мотивисан на прави начин, његова мотивација мора имати одређени правац. Људи у организацији могу бити мотивисани али у погрешном смеру. Студент може бит мотивисан да положи испит али не тако што ће научити градиво већ тако што ће преписивати. Интензитет мотивације одређује количину напора коју ће неко да улаже у јединици времена ради задовољавања својих потреба. Уколико је интензитет мотивације већи, утолико ће запослени у предузећу улагати више напора у остваривање својих задатака и његове перформансе ће бити боље. Најзад, постојаност мотивације показује време улагања одређеног нивоа напора у одређеном правцу. Неко може бити мотивисан на изузетно високом нивоу, али врло кратко време, док други може бити

мотивисан на ниском нивоу интензитета али у дужем периоду. У менаџмент литератури су познате бројне теорије мотивације. Оне објашњавају шта људе мотивише на рад и како се тај процес мотивације одвија. Све те теорије се деле на две групе: *теорије садржаја* и *теорије процеса*. Теорије процеса настоје да открију процес путем којег се човек мотивише на предузимање одређене активности. Оне настоје да одговоре на питање: како се покреће људско понашање? Насупрот њима, теорије садржаја настоје да одговоре на питање: шта покреће људску активност? Оне су усмерене на откривање потреба и мотива који покрећу људе у предузећима на овакво или онакво понашање. У разумевању организационог понашања треба почети од почетка – од личности чланова организације. Људи у организацијама се понашају веома различито а један део тих разлика је проузрокован и разликама у њиховим личностима. Стога је врло важно познавати личност људи који чине организацију. Понашање организације и њен профил, то се слободно може закључити, представља резултанту личности и понашања њених чланова.

4.1. ДЕФИНИСАЊЕ И ОСНОВНЕ ДИМЕНЗИЈЕ ЛИЧНОСТИ

Личност се најчешће дефинише као јединствена комбинација карактеристика особе која произилази из начина на који се појединац понаша и ступа у интеракције са другима⁵³. Све дефиниције личности уважавају чињеницу да се ради о комбинацији особина који издвајају личност од осталих у њеном окружењу. Такође, у свим дефиницијама личности се указује на чињеницу да се личност особе и формира и исказује кроз интеракцију са другим људима. Интеракције у које особа ступа током свога живота обликују њену личност али исто тако, ми тек на основу тих интеракција можемо видети каква је неко заиста личност. Одувек се постављало питање: шта је то што обликује личност? Веома стара дискусија се углавном води око питања: да ли на личност неке особе више утиче наслеђе или окружење? Дакле, јасно је да се као два основна фактора личности узимају наслеђе и околина у којој личност сазрева и ради. Томе неки аутори додају и ситуацију као корективни фактор. Најзначајнија класификација особина, карактеристика или црта личности резултирала је у моделу пет великих димензија личности (Big Five Model). Дуготрајним истраживањем је од преко 17000 особина или црта личности издвојено 5 основних димензија по којима се све личности разликују⁵⁴:

1. Екстрвертност – интровертност (друштвеност или отвореност): степен у коме је особа друштвена односно задовољна односима са другима.

⁵³Merch G.G., Simon H.E. (1972.), Теорија о организацијама, Београд

⁵⁴Luthans F. (2005.), Organizational Behaviour, Boston: McGraw Hill.

2. Пријатност или сагласност. Ова димензија личности има са једне стране екстрема: кооперативност, топлину, поверење, док са друге има антагонизам, хладноћу, неповерење.

3. Савесност. Ова димензија има на једном полу поузданост, поверљивост а на другом непоузданост, неповерљивост. Она показује степен у којем је појединац пажљив, скрупулозан и истрајан.

4. Емоционална стабилност, прилагођеност или неуротичност. Ова димензија има на једном полу емоционалну стабилност, сигурност и смиреност, док су на другом нервоза, несигурност, депресија.

5. Отвореност. Ова димензија личности са једне стране има особине као што су: креативност, оригиналност, радозналост, отвореност за нова искуства, маштовитост, неконвенционалност и склоност ризику. На другом крају димензије се налазе: затвореност, конвенционалност, конзервативизам, немаштовитост, аверзија према ризику итд. Старија, али и мање прихваћена у стручној јавности јесте класификација типова личности позната под именом Myers – Briggs индикатор типа личности и по скраћеници MBTI (Myers Briggs Type Indicator). Ова класификација црта личности настала је на основу примене упитника од око 100 питања која су била усмерена на откривање како се људи осећају у одређеним ситуацијама. На основу одговора, дошло се до само 4 основне димензије по којима се личности разликују. То су⁵⁵:

- Екстрвертност (Extroversion) — интровертност (Introversion). Екстрвертне особе ће увек бити оријентисане ка спољном свету, људима и објектима, док ће интровертне особе у своме понашању бити оријентисане ка унутрашњем свету идеја и осећања.

- Мишљење (Thinking) – Осећање (Feeling). Ова димензија показује како особа доноси одлуке и процењује друге људе или ситуације. Мислиоци то раде на основу разума и логике, а осећајне особе се ослањају на субјективност, интуицију, емоције, приликом одлучивања.

- Разум (Sensation) – Интуиција (Intuition). Ова димензија личности показује на који начин она скупља информације и спознаје свет око себе. Разумна особа обраћа пажњу на детаље, специфична је и објективна, док интуитивна особа настоји да проникне одмах у суштину, да сагледа «велику слику» и ослања се на своју субјективности.

- Просуђивање (Judging) – Посматрање (Perceiving). Ова димензија личности показује начин на који се она односи према спољном свету. Просуђивач ће увек бити структуриран и организован, настојаће да реши ситуацију док ће посматрач бити флексибилнији, спонтанији и отворен за нове информације.

⁵⁵ Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M., (2005.) Organizational Behavior and Management, Boston: McGraw Hill, стр.137.

4.2. СЛАГАЊЕ ЛИЧНОСТИ И ВРСТЕ ПОСЛА

Из описа особина и димензија личности јасно је да се људи веома разликују али и да не можемо рећи да је нека особина или тип личности “бољи” или “лошији” од других. Људи су само различити. Но, ипак није свеједно какве ће особине имати нека личност у организацији. Наиме, иако су све особине људи легитимне, неопходно је ускладити те особине са типом посла који човек обавља. Слагање личних особина са захтевима посла не само да ће повећати продуктивност запосленог него ће повећати и његово задовољство послом. Задовољство стилем руковођења, понашањем руководиоца, угледом предузећа и његовом стабилношћу није од посебног утицаја на продуктивност рада.⁵⁶

Уколико присиљавате неког да ради посао који захтева личност потпуно другачију од његове личности, тај ће се осећати незадовољно и фрустрирано ма како тај посао неком са стране изгледао атрактиван.

Како је шематски приказано у *Табели бр.1*, постоји 6 главних типова личности са својим карактеристикама који имају своја погодна занимања:⁵⁷

Табела бр.1: Типови личности и одговарајућа занимања

Тип личности	Личне карактеристике	Погодно занимање
Реалистичан: преферира физичке активности које траже снагу, вештину и координацију	Стабилан, упорен, стидљив, практичан	Радник на линији, фармер, механичар
Истраживач: преферира активности које траже размишљање, разумевање и истраживање	Аналитичан, оригиналан, радознао, независтан	Економиста, новинар, математичар
Социјални: преферира активности помагања и развоја других	Пријатељски, дружељубив, Емпатичан	Социјални радник, учитељ
Конвенционалан: преферира ред, правила, јасне активности	Ефикасан, практичан, Нефлексибилан	Рачуновођа, менаџер, шалтерски радник
Предузетнички: преферира вербалне активности у којима може да убеђује друге и стиче моћ	Самопоуздан, амбициозан, доминантан	Правник, предузетник, продавац некретнина
Уметнички: преферира нејасне, несистематичке активности и креативност	Имагинативан, емоционалан, непрактичан	Сликар, музичар, писац, декоратер

Извор: Robbins S. (2003.), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

⁵⁶ Arnold J. Cooper C.L., Robertson I. (1995.), *Approaches to Work Motivation in: Work Psychology. Understanding Human Behaviour*, London, Pitman Publishing

⁵⁷ Robbins S. (2003.), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

4.3. БИОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ

Поред личности, на понашање појединаца у организацијама утичу и његове биографске карактеристике: старост, пол, брачно стање и сл. Ове карактеристике, као и личност, уносе разлике у понашање људи у организацијама. Зато морамо знати и њихове импликације на понашање како би смо могли ефикасно да управљамо организацијом и њеним запосленима.

- **Старост.** Старост запосленог очито има одређене последице по његово понашање. Пре свега, старост утиче на способности запослених а преко њих и на њихове радне перформансе. Међутим, старост доноси и искуство које такође утиче на радне перформансе.

- **Радни стаж.** Под радним стажом подразумевамо време које је неко провео на одређеном радном месту односно у одређеној организацији. Истраживања јасно показују да што је дуже неко провео на једном радном месту то је већа вероватноћа да ће бити продуктивнији, да ће бити више задовољан послом, да ће мање одсуствовати са посла и да ће бити мање вероватно да напусти посао.

- **Пол.** Има доста стереотипних закључака о томе како се жене и мушкарци разликују на послу. Истраживања су, међутим, потврдила тек мали део тих разлика. Пре свега, пол не утиче на перформансе и продуктивност на послу.

- **Брачно стање.** Интересантно је да брачно стање има неких утицаја на понашање запослених у предузећима. Наиме, откривено је да су ожењени / удате више задовољни послом од неожењених и неудатих.

Групе се не могу избећи у животу организације, оне су увек присутне. Чак и сасвим мале организације имају групе унутар себе. Томе доприноси чињеница да је врло тешко одржавати комуникацију и већим групама. Број комуникационих канала се повећава геометријском прогресијом са повећавањем броја чланова организације. Немогућност да се комуницира директно са осталим члановима организације спречава запослене да се интегришу са њима и да се идентификују са организацијом. Из тог разлога људи имају потребу да унутар организације препознају мању групу у коју ће се укључити.

4.4. ВРСТЕ ГРУПЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ И ЊИХОВА УЛОГА

Групе обављају многе важне задатке у предузећима које појединци нису у стању да ураде. Циљеви групе могу бити у складу са циљевима организације али и супротни њима. Група може да делује на организационе перформансе и позитивно и негативно, зависно од групних циљева.

Најчешћи разлог за формирање група јесте задовољење потреба припадности и љубави. Човек је социјално биће и не може да живи сам. Он има потребу за припадањем и идентификацијом са неком групом. Зато се у великим организацијама формирају мање групе које могу понудити запосленим осећај идентитета, заједништва и идентификације.

Потребе сигурности се остварују у групи тако што се сваки њен члан осећа на неки начин "заштићеним" јер је део целине која брине о њему. "Снага је у броју" је основни разлог зашто се многи људи удружују. Када члан групе зна или мисли да ће га његова група штитити ако дође у опасност, онда ће он бити далеко сигурнији.

Потребе статуса и утицаја се такође задовољавају у групама. У свакој групи се изграђује фина структура моћи и утицаја у којој се тачно зна хијерархија. Они који су на врху те хијерархије задовољавају своју потребу за статусом и утицајем коју можда не би могли на другом месту задовољити.

У свакој организацији постоје две основне врсте група: формалне и неформалне. Формалне групе су оне које се формирају и санкционишу управљачким одлукама менаџмента предузећа. Зову се формалне јер је њихов рад формализован, односно заснован на формално донетој одлуци организационог ауторитета.

Оне се стварају плански и имају унапред одређеног менаџера, структуру односа, улоге, норме као и циљеве свога рада. Формалне групе имају неколико важних функција и намена у организацији:

- Решавање комплексних проблема.
- Генерисање нових идеја и креативност.
- Координација.
- Спровођење донетих одлука.
- Социјализација и обука.⁵⁸

Неформалне групе су оне које настају спонтано и које нису засноване на формалним одлукама менаџмента предузећа. Неформалне групе спонтано и у току свога функционисања развијају унутрашњу структуру, норме и бирају менаџера. Неформалне групе могу бити пријатељске и интересне групе.

- **Пријатељске групе:** настају тако што се удружују запослени сличних интересовања, знања, особина, порекла. На пример, група запослених која после посла иде заједно на пецање је неформална пријатељска група. Мотив приступања овој групи јесте само дружење

⁵⁸ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005.), Organizational Behavior, New York: John Wiley&Sons

у групи јер она нема неки посебан циљ који треба да оствари.⁵⁹

- **Интересне групе:** настају тако што се у њих удружују чланови организације који имају неки заједнички интерес а који не могу или не желе да остваре кроз формалне организационе групе(командне групе). Група постоји да би остварила свој циљ кроз који и њени чланови остварују своје интересе због којих су и ушли у групу.⁶⁰

Постојање неформалних група у организацији има своје предности и недостатке по ту организацију

"Присуство неформалних група у организацији има неколико предности:

- Оне одржавају заједничке вредности и норме понашања;
- Обезбеђују задовољење потреба припадања, сигурности и статуса;
- Помажу комуникацију у организацији. Информације се далеко брже преносе у групама јер чланови група интензивније између себе комуницирају;
- Помажу да се реше неки лични проблеми запослених које формалне групе не могу решити.

Неформалне групе у организацији имају и неке негативне импликације:

- Конформизам чланова групе доприноси да често најбољи чланови групе умањују своје перформансе зарад групног јединства;
- Неформалне групе имају често циљеве супротне интересима саме организације (нпр. група магационера која поткрада предузеће);
- Неформалне групе преносе оговарања и лажне вести;
- Неформалне групе су често извор отпора променама; "⁶¹

Без обзира да ли имају позитивне или негативне последице по организацију, једно је сигурно: неформалне групе су неизбежне. Оне се формирају јер запослени не могу задовољити све своје потребе у формалним групама. Будући да је то тако, менаџери треба да их разумеју и паметно искористе уместо да се боре против њиховог постојања.

⁵⁹ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005.), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons

⁶⁰ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005.), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons

⁶¹ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005.), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons

4.5. ТЕОРИЈА X И ТЕОРИЈА Y DOUGLASA MCGREGORA

Једно од виђења људске природе описано је са два скупа претпоставки, познатих као "Теорија X и Теорија Y", које је развио Douglas McGregor. Управљање, сматрао је McGregor, треба почети с' основним питањем о томе како менаџери виде себе у односу на друге особе. Овакво гледиште захтева неколико мисли о перцепцији људске природе. Теорија X и Теорија Y су два скупа претпоставки о људској природи. McGregor је изабрао ове термине јер је желео неутралну терминологију без конотација "добри" или "лоши".⁶²

Претпоставке Теорије X:

Према McGregor-овом мишљењу "традиционалне" претпоставке о људској природи укључене су у Теорију X:

1. Просечно људско биће има уграђену одбојност према раду и избегаваће га ако може.
2. Због ове људске карактеристике, тј. због одбојности према раду, већину људи треба присиљавати, контролисати, усмеравати и плашити казном како би их навели да уложе адекватан напор у остварење организационих циљева.
3. Просечна особа преферира усмеравање, жели избећи одговорност, има релативно мало амбиција и жели сигурност изнад свега.

Претпоставке Теорије Y:

Претпоставке Теорије Y McGregor је видео на следећи начин:

1. Трошење физичких и менталних напора на послу природно је исто као игра или одмор.
2. Екстерна контрола и претња казном нису једина средства којима се могу произвести напори потребни за остварење организационих циљева. Људи ће исказивати самоусмеравање и самоконтролу у служењу циљевима којима су се посветили.
3. Степен преданости циљевима пропорционалан је величини награде повезане с њиховим остварењем.
4. Просечно људско биће, у одговарајућим условима, не само да учи да прихвати одговорност, већ је и тражи.
5. Способност исказивања релативно високог степена маште, домишљатост и креативност у решавању организационих проблема је прилично, а не мало проширена међу људима.

⁶² McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, str. 45-57, Penguin Books, 1987.

6. У условима савременог индустријског живота, интелектуални потенцијали просечног људског бића само су делимично искоришћени.⁶³

Ова два скупа претпоставки су, очигледно, потпуно различита. Теорија Х је песимистичка, статична и ригидна. Контрола је примарно екстерна, тј. наметнута од надређених. Насупрот томе, Теорија У је оптимистична, динамична и флексибилна, с' нагласком на самоусмеравање и интеграцију индивидуалних потреба са организационим захтевима. Постоји мало сумње да ће сваки скуп претпоставки утицати на начин како менаџери обављају своје функције и активности. McGregor је очигледно био забринут да би Теорија Х и Теорија У могле бити погрешно схваћене.

Прво, претпоставке Теорије Х и Теорије У су управо то: само претпоставке. Оне нису препоруке или предлози за стратегије управљања. Уместо тога, претпоставке треба тестирати у односу на стварност. Даље, ове претпоставке су интуитивне дедукције и нису засноване на истраживањима.

Друго, Теорија Х и Теорија У не имплицирају "тврдо" или "меко" управљање. "Тврди" приступ може створити отпор и антагонизам. "Меки" приступ може резултирати у *laissez - faire* управљању и није конгруентан са Теоријом У. Успешан менаџер препознаје достојанство и способност људи, исто као и њихова ограничења, те прилагођава понашање захтевима ситуације.

Треће, Теорија Х и Теорија У се не смеју посматрати као да стоје на континуираној црти са Х и У позициониранима на супротним крајевима. Ове теорије нису питање степена, оне су два потпуно различита виђења људи.

Четврто, расправа о Теорији У није аргумент за управљање консензусом нити је аргумент против употребе ауторитета. Према Теорији У ауторитет се посматра само као један од много начина на који менаџери могу спровести вођство.⁶⁴

Пето, различити задаци и ситуације захтевају различите приступе управљању. Ауторитет и структура, као што су својим истраживањима показали John J. Morse и Jay W. Lorsch, може бити успешна за одређене задатке. Они сматрају како су у различитим ситуацијама успешни различити приступи.⁶⁵

⁶³ McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, стр. 45-57, Penguin Books, 1987.

⁶⁴ McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, стр. 45-57, Penguin Books, 1987.

⁶⁵ Стојановић С. (2001.), Утицај мотивације за безбедан рад на мотивацију за залагање на послу, Ниш

4.6. ТЕОРИЈА ХИЈЕРАРХИЈЕ ПОТРЕБА АБРАХАМА МАСЛОВА

Теорија Абрахама Маслова, која је основ овога рада (Maslow Abraham), би била теорија личности. Настала је у оквиру Масловљевог ширег "нацрта" хуманистичке психологије "треће силе" којом буди интересовања за научно проучавање дотад предвиђених и оспораваних појава: виших вредности, љубави, аутономије, израстања, стваралаштва, самоостварења, задовољења људских потреба и сл. То би била дијалектичка реакција на актуелну кризу културе са обесчовечјем и деиндивидуализацијом друштвених процеса.

Тумачење мотивације је само један део веома обимног рада твораца хуманистичке оријентације у психологији али део који најрепрезентативније говори о новим идејама "треће силе".

Масловљева теорија представља настојање да у једну теоријску целину обједини делове које је сам сматрао истинитим у радовима Фројда, Адлера, Јунга, Д.М. Левија, Фрома, Хорнајеве и Голдштајна. Њоме се на систематизован начин резимирају претходна схватања о мотивацији и она чини платформу за каснија разматрања ове проблематике.⁶⁶

Поред обухватности и резимирајућег карактера разлог њеног издвајања је и у њеном нешто каснијем настанку од када започиње експериментално и емпиријско истраживање мотивације. У каснијим истраживањима мотивација се уже посматра и везује за ситуацију рада, услове под којима се рад обавља, задовољство и друге услове радне ситуације.

Маслов схвата мотивацију као непрекидан процес који се никада не завршава јер човек никада не постиже потпуно задовољење.⁶⁷

Полазећи од својих одредница о личности као интегралној целини, мотивацију посматра као интегралан процес и снагу која захвата целу индивидуу а не само неке њене делове. Ако је личност мотивисана на неку активност или усмерена ка неком циљу онда је она у целини тако оријентисана, а не само неки њени делови. Човеково понашање није производ деловања само једне или ограниченог броја потреба, већ је вишеструко мотивисана и усмерена као систем. Кључни појам Масловљеве теорије мотивације је самоактуализација личности. Природан ток развоја човека обухвата постепено нестајање његових суштинских потреба и облика.

Из радова Ђуија (Dewey) и Торндајка (Thorndike) Маслов је преузео један од важних видова мотивације - могућност достигнућа. Човек свесно жели оно што стварно може да

⁶⁶ Стојановић С. (2001.), Утицај мотивације за безбедан рад на мотивацију за залагање на послу, Ниш

⁶⁷ Maslow АН. *Motivation and Responsibility*, Harper-and Row, New York. 1954.

оствари. Оно што је изван домашаја реалних могућности остварења се не прижељкује и не може бити циљ - објект.

Са проблемом могућности остварења везан је и утицај стварности на несвесне импулсе. Између Фројдових (Freud)⁶⁸ схватања импулса и мишљења Ђуија да су сви импулси одрасле особе интегрисани са стварношћу и под њеним утицајем, Маслов налази треће решење. То решење је негде у одговорима на питање јесу ли импулси доказ постојања језгра здравог људског бића, када и под којим условима се јављају, јесу ли они нужни изазивачи немира и морају ли бити у сукобу са стварношћу.

Маслов⁶⁹ је открио да људе у организацијама покреће пет група потреба које су хијерархијски уређене. Тих пет група потреба су: физиолошке, потребе сигурности, потребе љубави, потребе поштовања и потребе самореализације.

- Физиолошке потребе су природне потребе које сваки појединац има као биолошко биће (нпр. потребе за храном и водом). Остваривање ових потреба запослени у предузећу остварују уз помоћ зараде коју добијају за свој рад.

- Потребе сигурности подразумевају физичку сигурност и сигурност радног места, али и психолошку безбедност од различитих врста стреса, фрустрације, напада и сл.

- Потребе љубави или припадања човека односе се на његову жељу да буде прихваћен и вољен од стране колектива, као и да се осећа пуноправним чланом тог колектива. Та група потреба проистиче из његовог карактера као друштвеног бића.

- Потребе поштовања. Човеку није довољно да буде само прихваћен и вољен од стране људи у својој околини. Он има потребу да буде поштован и од стране других људи, али и самог себе (самопоштовање). Ова потреба укључује и потребу за статусом и моћи.

- Потреба самореализације. Ово је последња у хијерархији људских потреба по Маслову. Када задовољи све остале врсте потреба, човек има потребу да реализује све своје способности и потенцијале којима располаже. Потреба самореализације односи се на човекову тежњу да постигне успех у ономе чиме се бави, да оствари способности, таленте и знања која носи у себи.

Хијерархија потреба човека по теорији Абрахама Маслова приказан је на Слици бр.17:⁷⁰

⁶⁸ Freud S. (1969.). Нова предавања за увид у психоанализу, Београд

⁶⁹ Maslow A. (1943.). A Theory of Human Motivation, Psychological review, 50

⁷⁰ Maslow A. (1943.). A Theory of Human Motivation, Psychological review, 50



Слика бр. 12: Хијерархија потреба по Абрахаму Маслову

Извор: Maslow A. (1943.). A Theory of Human Motivation, Psychological review, 50

Хијерархијска уређеност ових потреба значи да постоји редослед њиховог задовољавања. То практично значи да се потребе "вишег" реда не могу задовољавати све док се не задовоље потребе "нижег" реда, односно потребе ближе основици хијерархијске пирамиде. Физиолошке потребе се задовољавају прве, и док се оне не задовоље не може се прићи задовољењу осталих, виших потреба. Другим речима, уколико запослени примају мале зараде којима не могу задовољити ни своје физиолошке потребе, онда они тешко да могу и помислити на задовољење потреба припадности, поштовања или самореализације. Када се ове потребе задовоље, онда су на реду потребе сигурности. Тек када остваре довољан и сигуран приход којим задовољавају физиолошке потребе, запослени се могу окренути социјалним потребама, настојећи да буду прихваћени у колективу. Задовољење ове потребе је предуслов да се задовоље потребе поштовања, јер тек када је неко интегрисан у колектив, он може у њему задобити поштовање. Најзад, потребе самореализације могу бити задовољене тек ако су све остале потребе претходно задовољене. Тек онда се људи могу потпуно окренути себи и настојати да своје потенцијале искористе кроз свој посао. Овај начин кретања кроз хијерархију потреба Маслов назива прогресија кроз сатисфакцију (satisfaction - progression). Маслов је претпоставио да је, у савременим развијеним друштвима, просечни појединац задовољио своје физиолошке потребе са 85%, потребе сигурности са 79%, потребе припадности са 50%, потребе самопоштовања са 40% и потребе самореализације са 10%. Но, никакве емпиријске потврде за ове процене немамо.

Треба приметити да потребе које буду задовољене, престају да буду извор мотивације и ту улогу преузима виши ниво потреба. Дакле, када због задовољавајућег нивоа зараде запослени задовоље своје основне физиолошке потребе и потребе сигурности, оне више не представљају извор мотивације. То практично значи да плата не може бити средство за мотивацију запослених када ниво плате буде превазишао неку критичну границу. Ту улогу сада преузимају потребе припадности итд.

Теорија мотивације мора бити базирана на капацитетима здравог, јаког човека. Највећа стремљења у историји највреднијих људи морају бити укључена у покушај тумачења мотивације.

Један од проблема Масловљеве теорије мотивације у поређењу са ранијим објашњењима је доказивање постојања стварних, психолошких и операционалних разлика између "виших" и "нижих" потреба.

Потребе су на основу начела релативне моћи сврстане у прилично јасну хијерархију. Оне су сврстане по редоследу од нижих физиолошких до највиших идиосинкратичких потреба.

Редослед у хијерархији не означава само избор или преференцију већ има и низ дубљих значења. Више потребе се филогенетски (еволуционо) и онтогенетски касније јављају и развијају у поређењу са нижим. Више потребе су својствене само људима и то људима на вишем стадијуму зрелости. Ниже потребе се јављају приликом рођења или чак и у пренаталној фази. Ниже потребе су више везане за егзистенцијални опстанак а њихово незадовољење не трпи већа одлагања.

Мада на први поглед делује врло природно и логично, Масловљева хијерархија потреба је озбиљно критикована. Пре свега, врло је мало емпиријских потврда ове теорије. Даље, крута хијерархијска уређеност потреба није доказана у пракси. Постоји много примера поступака запослених који су били усмерени на задовољење потреба вишег реда, а да при томе њихове потребе нижег реда нису биле задовољене.

Јасно је да пет група потреба има различит значај за различите људе, и да се њихова хијерархијска уређеност мора у значајној мери релативизирати. Једно од понуђених решења јесте подела потреба на две групе: базичне (физиолошке и потребе сигурности) и потребе надградње (припадања, поштовања и самореализације).

Хијерархијски односи између две групе потреба се много лакше могу бранити јер је природно да се прво задовољавају базичне потребе да би тек на тој основи могло да се приступи задовољењу потреба вишег реда.

Маслов претпоставља, такође, да сви људи имају природну потребу за развојем тако да ће сви ићи навише кроз хијерархијску лествицу све до потреба самореализације, што можда важи за неке људе али не и за све.⁷¹

Задовољење виших потреба је ближе самореализацији и код таквих особа знатно шири дијапазон својстава које поседују. Трагање и задовољавање виших потреба праћено је снажнијим индивидуализмом, мада се то, на први поглед може супротставити тврдњи да задовољавање виших потреба означава већу социјализованост и шира идентификовања обојена позитивним емотивним тоновима. То супротстављање је само привидно јер и бројни емпиријски подаци потврђују да особе са највећом самореализацијом показују и најснажније филантропске црте, а да је при томе њихова идиосинкратичност најразвијенија.⁷²

Хијерархијски поредак човекових потреба није до краја потврђен бар кад се ради о мотивацији за рад и задовољству послом. Емпиријска истраживања су потврдила да задовољење одређене потребе доводи до падања њене важности за индивидуу. Постојање корелационе повезаности између успешности задовољења нижих потреба и пораста важности виших потреба није у потпуности потврђено. Вероватно да овакав однос важи само код нижих потреба. Такође није потврђено схватање по коме са задовољењем опада важност исте потребе.⁷³

4.7. ХЕРЗБЕРГОВА ТЕОРИЈА О "ХИГИЈЕНСКОЈ" МОТИВАЦИЈИ

Фредерик Херзберг и његови сарадници⁷⁴ у великој мери су модификовали Масловљев приступ потребама. Њихова истраживања су указала на двофакторску теорију мотивације. Теорија о "хигијенској" мотивацији Фредерика Херзберга предлаже да суштински фактори буду повезани са задовољством на послу и мотивацијом, док споредни фактори треба да буду повезани с незадовољством на послу.⁷⁵ Верујући да су приступи појединаца одређивали успех или неуспех, Херзберг је истраживао шта људи желе од свог посла. Он је тражио од људи да детаљно опишу ситуације у којима су се осећали изузетно добро или лоше у односу на свој посао. Оно што је открио на тај начин приказано је у *Табели бр.2*⁷⁶

⁷¹ Maslow A. (1943.). A Theory of Human Motivation, Psychological review, 50

⁷² Fromm E. (1941.). Escape from Freedom, New York

⁷³ Porter L. , Streers R. (1975.), Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill

⁷⁴ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, (1959.), The Motivation to Work, New York

⁷⁵ Robbins S. (2003.), Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

⁷⁶ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, (1959.), The Motivation to Work, New York

Табела бр.2: Шта људи желе од свог посла по теорији Фредерика Херзберга

МОТИВАТОРИ		ФАКТОРИ ХИГИЈЕНСКЕ МОТИВАЦИЈЕ
<ul style="list-style-type: none"> • постизање успеха • признавање • сам посао • одговорност • напредовање • развој 		<ul style="list-style-type: none"> • надзор • политика компаније • однос са супервизором • услови рада • плата • однос са сличним • лични живот • однос са подређенима • статус • сигурност
ВЕОМА ЗАДОВОЉНИ	НЕУТРАЛНИ	ВЕОМА НЕЗАДОВОЉНИ

Извор: Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, (1959.),
The Motivation to Work, New York

Херзберг је из својих анализа закључио да су одговори које су људи давали када су се осећали добро на послу били знатно другачији од одговора које су давали када су се осећали лоше. Одређене карактеристике су биле конзистентно везане за задовољство на послу (фактори на левој страни приказа) и други с' незадовољством на послу (на десној страни). Они фактори који су били повезани са задовољством на послу били су суштински и укључивали су постизање успеха, признавање и одговорност. Када су се људи осећали добро у свом раду, углавном су настојали да те карактеристике припишу себи.⁷⁷ С' друге стране, када нису били задовољни, имали су тенденцију да цитирају споредне факторе, као што је политика компаније и администрација, надзор, међуљудски односи и услови рада. У хигијенске факторе Херзберг је сврстао углавном оне који код Маслово фигурирају као базичне и, делимично, потребе припадања. Мотиватори су, за Херзберга, они фактори који код Маслово задовољавају потребе поштовања и самореализације. То значи да у хигијенске факторе спадају плата, услови рада, пословна политика, организација предузећа, односи са шефом и сл., док у мотиваторе спадају изазовност посла, могућност учења нових ствари, напредовање на послу, признања и сл. Импликација за менаџере јесте то да се преко хигијенских фактора могу мотивисати запослени на залагања само до извесне границе, односно да се искључивим ослањањем на ове факторе не може искористити сва креативна енергија и потенцијал запослених. Да би менаџери искористили све потенцијале запослених,

⁷⁷ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, (1959.), The Motivation to Work, New York

они морају да их мотивишу и мотиваторима. Другим речима, искључивим ослањањем на повећавање плате, не може се остварити пуна мотивација запослених. Неопходно је да се побољшају и мотивациони фактори. Додатно, Херцберг је веровао да су подаци говорили да супротно од задовољства није незадовољство, као што је било традиционално веровање. Разлика између традиционалног погледа и погледа Фредерика Херцберга је приказана на *Слици бр.13*. Отклањањем карактеристика незадовољства с' посла не би морало да значи да ће посао бити више задовољавајући (или мотивисан).⁷⁸



Слика бр.13: Фактори хигијенске мотивације и мотиватори као нераздвојни чиниоци задовољства послом

Извор: Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, (1959.),
The Motivation to Work, New York

Као што се види на *Слици бр.13*, Херцберг је предложио да његова открића показују постојање двојног континуума: супротно од „задовољства“ је „незадовољство“, а супротно од „незадовољства“ је „не незадовољство.“ Према Херцбергу, фактори који су доводили до задовољства на послу били су одвојени и удаљени од оних који су водили ка незадовољству на послу. Према томе, менаџери који су се трудили да елиминирају факторе који су стварали незадовољство на послу могли су да доведу до хармоније на радном месту, али не и до мотивације. Споредни фактори који стварају незадовољство на послу звали су се „хигијенски“ фактори. Ако су ти фактори адекватни, људи неће бити незадовољни, али неће бити ни задовољни (или мотивисани). Да би се људи мотивисали на радним местима, Херцберг је предложио истраживање мотиватора, споредних фактора који повећавају задовољство на послу. Херцбергова теорија је уживала широку популарност средином 60-их година, све до почетка 1980-их година. Међутим, критике су настале поводом његових процедура и методологије. Херцбергова теорија два фактора је остварила значајан утицај у академским и пословним круговима. Она је, међутим, такође, критикована јер је сувише поједноставила мотивацију. Плата је, на пример,

⁷⁸ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, (1959.), The Motivation to Work, New York

хигијенски фактор али, да ли она може имати и улогу мотиватора онда када значи нешто више од пуког новца – потврду и признање нечије вредности? Такође, критикована је и методологија истраживања. Други истраживачи нису, у поновљеним покушајима да потврде ову теорију, добијали два одвојена фактора. Критикован је и узорак, јер је Хертзберг у својим истраживањима користио углавном људе са високим образовањем који раде на радним местима где су послови сложени и изазовни. Можда би резултати били другачији да је Хертзберг своја истраживања базирао, на пример, на возачима камиона или књиговођама? Мада данас кажемо де је теорија била сувише једноставна, јако је утицала на текуће пројектовање послова.

4.8. АЛДЕРФЕРОВА ЕРГ ТЕОРИЈА МОТИВАЦИЈЕ

За разлику од Масловљевог модела, Алдерферов модел потреба⁷⁹, познат под називом ERG, у себи уопште нема претпоставку о хијерархијском односу људских потреба. Алдерфер једино тврди да људе у организацијама покрећу три врсте потреба:

- Егзистенцијалне потребе (E - Existence)
- Потребe повезивања (R- Relatedness) и
- Потребe развоја (G- Growth).

Егзистенцијалне потребе одговарају Масловљевим базичним потребама, потребе повезивања су исто што и потребе припадања и љубави, док се развојне потребе односе на жељу људи да се развијају, да уче нове ствари, усавршавају своје способности, раде интересантне и изазовне послове и постижу резултате.

Алдерферова теорија има сличности и разлике у односу на Масловљеву теорију хијерархије потреба. Сама идеја теорије, да се идентификују потребе које покрећу људску активност је иста као код Маслова. Такође, приметна је велика сличност у самом дефинисању потреба. Међутим, постоје и значајне разлике а оне се односе на начин на који се поједине потребе активирају као мотиватори код појединаца.

Прво, Алдерфер је у значајној мери релативизирао хијерархијску уређеност потреба. Он, наиме, тврди да одређени фактори, као што су културни амбијент или лична историја, могу у значајној мери код појединаца фаворизовати једне на рачун других потреба. То практично значи да појединци могу да буду мотивисани неком потребом вишег реда која је за њих значајна (рецимо, потребе припадности) и поред тога што нису задовољене неке потребе нижег реда (рецимо, егзистенцијалне) уколико су те потребе вишег реда из неког

⁷⁹ Alderfer C. "Existence, Relatedness and Growth", Free Press, New York, (1972.).

разлога веома важне за појединца (због профила личности, искуства, националне културе итд). Друго, поред Масловљевог принципа кретања кроз хијерархију потреба, прогресија кроз сатисфакцију, Алдерфер уводи и принцип регресија кроз фрустрацију (frustration - regression). Према њему, уколико појединац не задовољи у више покушаја неку потребу вишег реда, он се може вратити остваривању потреба нижег реда. Тако, ако је неки појединац у организацији блокиран у свом настојању да задовољи развојне потребе, он се може вратити задовољавању потреба припадности. У том случају, појединац поново наглашава и проширује потребе повезивања и у њима налази своју сатисфакцију. Врум процес мотивације посматра као когнитивни процес у коме појединац рационално и слободно одлучује (прави изборе) да ли ће и које понашање да предузме и то у зависности од његових процена ефеката тих понашања.⁸⁰

ERG модел има занимљиве импликације за менаџере. Наиме, овај модел јасно указује на то да, мада сви људи имају сличне потребе, њихов релативни значај за појединце може бити различит. Стога, сваком запосленом треба приступити као интегралној личности и покушати утврдити које потребе су за њега доминантне. Такође, уколико неко у организацији не може, због организационе структуре или неког другог разлога, да задовољи развојне потребе, могуће је подићи њеног ниво мотивисаности поновним наглашавањем потреба повезивања. ERG модел је свакако мање рестриктиван од модела хијерархије потреба и у томе треба тражити разлоге за његову популарност.

Међутим, као и у случају Масловљеве теорије, ни ERG модел није добио много потврда у емпиријским истраживањима упркос своје очигледне логичности, док неке теорије показују да у процесу покретања људске активности најзначајнију улогу имају циљеви.⁸¹

4.9. ТЕОРИЈА ЈЕДНАКОСТИ ИЛИ ПРАВИЧНОСТИ (Equity Theory)

Према теорији правичности или једнакости на мотивацију запослених не утиче само однос напора које они улажу и награда које добијају већ и поређење сопствених напора и награда са напорима и наградама других у организацији или ван ње⁸². Ова теорија каже да су људи мотивисани кроз упоређивање са другим људима са којима раде. Битни елементи упоређивања су:

1. особа која се упоређује,

⁸⁰ Wroom V. (1964.), *Work and Motivation*, Wiley

⁸¹ Latham, G.P., Locke, E.A., (1979.) "Goal setting: A motivational technique that works", *Organizational Dynamics*, Vol. 8(2): 68-80

⁸² Adams, S., (1965.), *Inequity in Social Exchange* u L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2 New York: Academic Press: 267-299;

2. инпути које та особа улаже у организацији (рад, искуство, образовање);
3. аутпути које та особа добија улагањем инпута (новчане и неновчане награде);
4. референтна особа или група – особа или група особа са којима се дата особа упоређује у инпутима и оутпутима;
5. инпути референтне особе;
6. аутпути референтне особе.⁸³

Свака особа у организацији прво упоређује своје инпите и своје аутпите и тако стиче перцепцију сопственог рачио инпута и аутпута. Овај рачио има своје импликације на мотивацију. Нека особа може бити високо мотивисана иако има малу плату (аутпут) ако она процењује да је количина напора који је уложен да би се та плата добила још мања. Затим свака особа бира референтну особу са којом се пореди.

Та референтна особа може бити из организације али и ван ње. Чак, особа може сопствено искуство са ранијих радних места у самој организацији или ван ње да користи као свој референтни оквир који служи за поређење. Затим особа процењује инпите и аутпите референтне особе и «израчунава» њен инпут/аутпут рачио. Најзад, особа пореди свој инпут/аутпут рачио са оним референтне особе и тако извлачи закључак о правичности своје награде.

Резултат тога процеса, приказаног на *Слици бр.14*, може бити тројак:

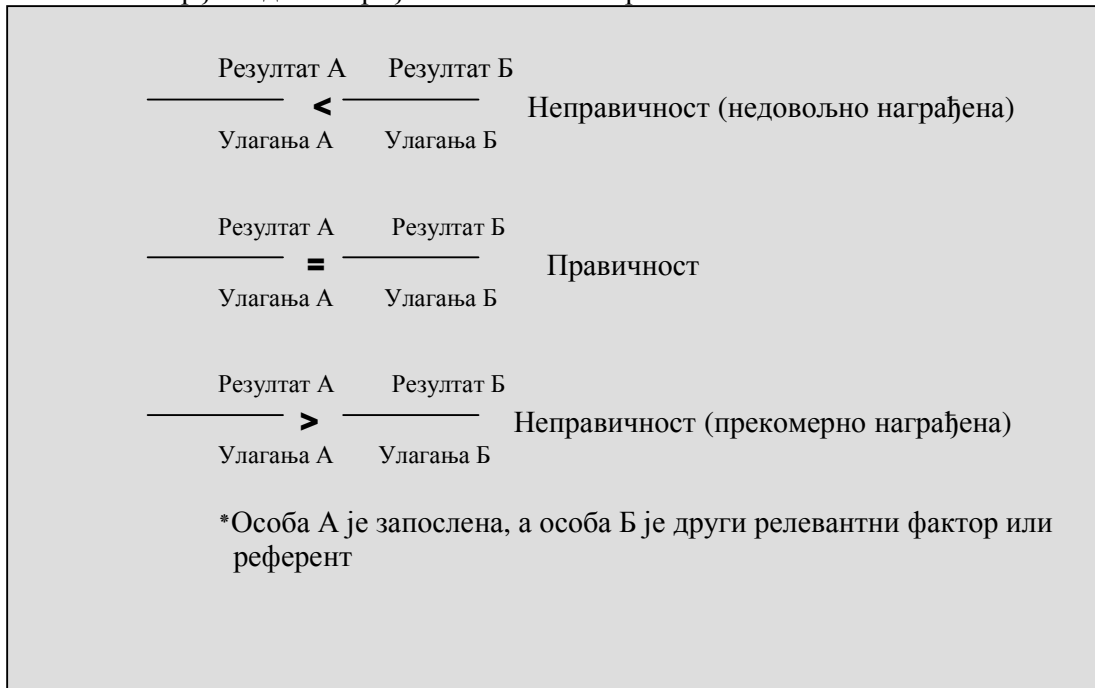
1. Једнакост/правичност: особа перципира да је њен рачио инпута и аутпута једнак ономе код референтне особе.

2. Потплаћеност. Особа која се пореди перципира да је потплаћена било зато што перципира да улаже више инпута од референтне особе за исту награду или зато што перципира да за исти уложени инпут као референтна особа добија мању награду од ње.

3. Преплаћеност. Особа која се пореди перципира да је преплаћена било зато што мисли да улаже мање напора од референтне особе за исту награду било зато што процењује да добија већу награду од референтне особе за исти уложени напор.⁸⁴

⁸³ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005.), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons

⁸⁴ Robbins S. & M.Coulter, *Management*, eighth edition (2004.)



Слика бр.14: Ситуације једнакости, преплаћености и потплаћености

Извор: Management, S.Robbins & M.Coulter eighth edition (2004.)

Према теорији једнакости, људи ће увек настојати да избегну стање неравнотеже односно стање потплаћености и преплаћености. Сва емпиријска истраживања која су вршена у оквиру ове теорије показују да нико не воли неравнотежу па чак и када је она о форми њихове сопствене преплаћености. Интересантан је пример власника једне продавнице у Калифорнији који је запосленима дозволио да сами себи одреде плату. Нико није одредио плату веће од оне коју је до тада имао а један запослени је себи одредио мању плату јер је желео да ради мање напорно од осталих.

Суочени са ситуацијом потплаћености или преплаћености запослени могу да⁸⁵:

1. Промене своје инпуте (нпр. да смање уложени напор)
2. Промене своје аутпуте (нпр. да траже већу плату)
3. Промене перцепцију сопствених инпута и аутпута (нпр. ако су потплаћени могу почети да мисле да њихове награде вреде више него што су до сада мислили, а да њихов уложени напор вреди мање него што су до тада мислили; ако су преплаћени они могу да почну да мање цене своје награде које добијају или пак да више цене своје инпуте - уложени рад, знање, искуство)

⁸⁵ Luthans F. (2005.), Organizational Behaviour, Boston: McGraw Hill.

4. Промене перцепцију инпута и аутпута референтне особе (нпр. ако су потплаћени они могу да почну да више цене уложене инпуте референтне особе, или пак да мање цене награде које они добијају: ако су преплаћени они могу да почну да потцењују инпуте референтне особе или пак да прецењују награде које други добијају за исти напор)

5. Промене референтну особу са којом се пореде

6. Промене посао и предузеће у коме раде

Јасно је, дакле, да на мотивацију запослених не утиче стварна награда за њихов уложени труд већ њихова перцепција правичности те награде која опет произилази из процене њихове једнакости са наградама других особа.

Такође, јасно је да давањем превисоких награда запосленима нећете повећати њихову мотивацију будући да ће они врло вероватно ускоро рационализовати те награде тако што ће почети да прецењују свој напор или да потцењују саме награде. Преплаћивањем одређених особа у организацији само ћете значајно умањити мотивацију оних запослених које те особе користе као своје референтне личности. Ипак, у одређеним случајевима могућа је и другачија реакција преплаћених особа.

Нека истраживања⁸⁶ показују да неке преплаћене особе у дужем временском периоду дају боље перформансе од њихових колега које су фер плаћене, управо да би уравнотежиле однос напора и награда и учиниле га ‘правичним’.

Радници који су у производњи плаћени по комаду не могу то уравнотежење да постигну кроз повећани квантитет производње јер тиме само још више добијају награда па зато уравнотежење остварују тако што повећавају квалитет своје производње.

Насупрот томе, радници који се осећају потплаћеним у дужем временском периоду смањују своје перформансе испод оних које остварују фер плаћени радници. У производњи на комад, то ће значити да ће они производити више комада производа али значајно лошијег квалитета.

⁸⁶ Robbins S. (2003.), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

5. МОТИВАЦИЈА ЗА РАД

5.1. МОТИВАЦИЈА ЗА РАД И ПРОДУКТИВНОСТ РАДА

Карактеристике радне снаге у смислу образовања, искуства и вештине су презентоване као критични ресурс за мале фирме. Истовремено ови инпути су дефинисани као пожељни и као фактор који је препознатљив по томе што утиче на перформансе предузетничких улагања. Отуда, менаџмент постаје кључни аспект за мала предузетничка улагања, који истовремено имају и велику улогу на организациону културу предузећа. Ово је директно повезано са начином на који се управља самим људским ресурсима и постоји утисак да вероватноћа да се постигне успех се повећава уколико су људски ресурси развијени и искоришћени ефективно⁸⁷. И без посебних доказа резултатима истраживања јасно је да се између мотивације за рад и продуктивности рада у уобичајеним околностима успоставља висока међусобна повезаност. Иако на радну ефикасност не утиче само спремност извршилаца, већ и многи други чиниоци као што су способности, знања, организованост посла и сл., мотивациона компонента је од важног, а често и кључног значаја. Тај значај је толико маркантан да се у уобичајеним ситуацијама а и у неким истраживањима продуктивност рада изједначава са мотивисаношћу за рад. Иако је продуктивност рада један од најпоузданијих индикатора мотивисаности за рад, у циљу потпунијег дефинисања проблема мотивације неопходно је суштинско разграничење између ове две категорије.

Продуктивност рада, односно радна ефикасност је првенствено економска категорија која указује на оптималност односа између радне снаге и резултата рада. Она се стога, врло успешно изражава објективним показатељима обима извршеног посла и сл., у односу на ангажовани број извршилаца. Мотивисаност за рад је психо-социолошка категорија која произилази из односа појединца према раду и његове спремности да се ангажује у остварењу циљева рада. Она се најпотпуније изражава кроз ставове према послу и циљеве због којих се одређени послови и покрећу. Истовремено је праћена уверењем да се одређеним понашањем привлачни циљеви могу остварити. Иако се, посебно психолошким теоријама личности и мотивације, претежно наглашава њена конативна димензија кроз спремност да се понашање покрене у правцу неког жељеног циља, не треба занемаривати ни њена когнитивна па и

⁸⁷ Rauch A., Freese M., Utsch A., (2005.) Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale business: A causal analysis. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 29, 681-698 (страна 459).

емотивна својства. Јер, понашање појединца у радној ситуацији, а и свакој другој, је интегрално. Оно је праћено свешћу о сврсисходности одређене радне активности али је и, мање или више, обојено афективним тоновима. Ова дистинкција мотивације за рад и радне ефикасности неопходна је због често поистовећивања ова два појма али и због, још чешћег, успостављања директне везе између мотивације и радне ефикасности. На продуктивност рада неоспорно је велики утицај има мотивисаност да се рад квалитетно обави али она није једини фактор који утиче на ефикасност и продуктивност рада.

Продуктивност рада зависи од многих спољних, објективних и психолошких чинилаца који истовремено могу деловати и на мотивисаност за рад. Продуктивност рада није одређена само тиме колико се труда улаже од стране извршилаца и од тога какав је квалитет њиховог рада. Технички фактори играју, често, куд и камо значајнију улогу од спремности радника за ангажовање. Технолошка развијеност, квалитет сировина, технолошка организација рада, методе и технике и сл., имају снажно и незаменљиво деловање на производњу. У многим индустријским гранама технолошка развијеност је дакако најважнији фактор кога не може надокнадити никаква мотивисаност нити организованост.⁸⁸ Стога се не може до краја прихватити теза да је мотивација за рад фактор који пресудно и директно утиче на радни учинак запослених и продуктивност њиховог рада. Такође не би требало прихватити мишљење да сви друштвени услови као што су: формална организованост, начин руковођења, планирања и слично делују на продуктивност преко мотивације за рад. Њихов утицај се испољава и преко способности, знања вештине, њиховог оптималног коришћења и дистрибуције.

У многим пословима су од пресудног значаја способности и знања. Без њих би ван сваког значаја била висока мотивисаност запослених. Однос између продуктивности рада и мотивације за рад не може се посматрати изоловано од осталих фактора продуктивности. Ако продуктивност поставимо као првенствени циљ пословања онда се он остварује интегралним деловањем низа фактора технолошке, друштвене, организационе и мотивационе природе. Ни један од њих засебно не би могао остварити тај циљ. Такође ни висока мотивисаност радника, без њихове претходне обучености, без савремених средстава за рад, без деобе организованости посла, руковођење не би ефектовало високим радним резултатима.

⁸⁸ Gardner G. Argyle M., Coffi F. (1968.), Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labor Turnover, Human Relations, 11,1

5.2. ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ ТЕОРИЈСКИХ СХВАТАЊА МОТИВА

Мотиви покрећу људску активност, усмеравају је у одређеном правцу и одржавају све докле док се циљ не испуни. Менаџере и истраживаче је увек занимао одговор на врло једноставно а важно питање: шта је то што покреће људску активност? Откривање тога одговора било би веома значајно за менаџере који би могли боље да мотивишу људе којима управљају у организацијама и то у правцу већег остваривања, како организационих, тако и индивидуалних циљева. У свим теоријама садржаја мотивације постоји имплицитна претпоставка да испуњавање потреба запослених води њиховом задовољству, а да задовољство води ка перформансама.⁸⁹

Осим откривања садржаја потреба које покрећу активност људи, менаџере и истраживаче увек је занимало и питање процеса мотивације и како се покреће људска активност.

У области научног истраживања заинтересованост за проблеме мотивације је новијег датума. Може се рећи да су то четрдесете године овог века. Мотивација се, готово паралелно, истражује у оквиру научних дисциплина организације рада, психологије рада и социологије рада. Ипак, право богатство истраживачких подухвата и теоријских уопштавања настаје педесетих и шездесетих година под окриљем примењене психологије рада.

Размишљања о покретачким снагама човека срећу се много раније и то је један од универзалних филозофских проблема. У историји филозофске мисли она се најчешће провлаче у оквиру вечне дилеме детерминизма и индетерминизма. У фрагментима "атомиста"⁹⁰ (Леукип, Демокрит) из V и IV века пре нове ере, којима се завршава период у коме човек и његова друштвеност није централни проблем филозофског посматрања, откривамо занимљива детерминистичка тумачења човекове слободе, ограничености и спознаје. За Леукипа ни једна ствар не бива без узрока него све с разлогом и по нужди, а тим законима нужности се не оставља места фантастично-религиозном тумачењу понашања човека. Демокрит, оснивач античког материјалистичког система на сличан начин тумачи питања слободе и нужности човековог покретања и понашања.

Код каснијих античких мислилаца, већ код Платона, појмови етичких и вољних норми и њихове практичне реализације улазе у фокус интересовања. У свом најпознатијем делу

⁸⁹ Hasman R, Lawler E., Porter L, (1977.), Perspectives on Behavior in Organizations, New York: McGraw Hill.

⁹⁰ Атомисти(1950.), Леукип и Демокрит

"Држава" он настоји да теоријски заснује функционисање друштвене заједнице и понашања појединца у њој, користећи тумачења своје онтологије и психологије.

Аристотел, као последња снажна и оригинална фигура античке филозофске мисли, систематизује схватања претходника у идеји "златне средине" и наглашава потребу да се путем васпитања људима подстиче снажна воља за друштвена ангажовања и рад у којима треба избегавати крајности.⁹¹

Пресија теистичких догми средњег века није оставила много места размишљањима о слободним покретачким снагама човековог понашања. У том раздобљу превремено се појављују практична начела организовања рада кроз препоруке о "терању" људи на рад. То су размишљања управљачке елите о успостављању и одржавању реда и покорности маса. То су, још увек проучавана, начела пословне праксе Венеције и идеје Макиавелија. Најпознатије Макиавелијево дело "Владалац" и данас изазива контроверзне оцене како у погледу препоруке вођења организације власти тако и у погледу поједностављеног система покретања људи.

У 18. веку, јавља се занимљив покрет "камератиста".⁹² У њиховим делима описује се постојећа пракса у вођењу управа, организовању и извршењу различитих послова првенствено из надлежности државне управе. Намењена су намештеницима који учествују у управљању тим делатностима. Систем мотивисања је дотакнут кроз утопистичке описе и поставке неспојиве са тадашњом праксом.

Усавршавање средстава за рад којима је најављен почетак индустријске револуције наметнула су проблем управљања и руковођења. Почињу се напуштати парцијална саветодавна решења и систематизују шири концепти организације у којима се, неизбежно, дотичу и проблеми дирекције, ауторитета и динамике. Наука почиње продирати у праксу организовања посла и нудити нова решења. Овај период, не само по времену настанка, већ и по приступу, претходи научној организацији рада. Идеје Charls Babbage-а у многоме су претеча каснијих поставки Таулор-а. Наравно, човек, а још мање његова мотивација, није у жижи интересовања, али се и та област назире кроз проблеме претварања сеоског и занатског становништва у индустријске раднике. Пажња је усредсређена на технички развој, организација је хаотична, а човек је само занемарен, пасиван додатак машини.

Прве године 20. века у свету биле су обележене снажном друштвено-техничком противуречношћу. Убрзана индустријализација, базирана на проналаску парне машине, мотора са унутрашњим сагоревањем и другим техничким иновацијама, није пратила адекватна друштвена организациона адаптација. Мануфактурне релације у којима је доскора

⁹¹ Аристотел, "Никоманова етика"

⁹² Перко-Шћепановић, (1975.), Теорија организације, Загреб

"све било решено" нису функционисале у новој ситуацији. Због тога се, у тадашњим индустријским друштвима Европе и Америке, јављају прве идеје о томе како да се унапреди постојеће стање. Идеје долазе из праксе и намењене су решењима практичних потреба, али се разликују од ранијих, оне имају ширу, научну заснованост.

"Научна организација рада", везана за Taylor-ово име, је најпознатија идеја ове фазе налажења одговора на проблеме продуктивности рада, усмерена ка повећању профита кроз усавршавање ефикасности организације рада. Концепт мотивације радника као основне полуге остваривања повећане продуктивности, овде је врло једноставан, готово вулгаризован. Сведен је на директну везу између "поштеног дневног рада" и "поштене дневне наднице". Радник је мотивисан искључиво повећаном платом, а власник средстава за производњу искључиво повећаним профитом. Из нужне везе ова два параметра произилази закључак о заједничком интересу послодавца и радника и њиховом заједничком мотиватору.

Тејлоров концепт "scientific management" нуди једноставна решења тадашњих конфликтних односа предлажући хармоничне односе благостања. Кључ решења је повећана продуктивност, а за њу су и радници и послодавци заинтересовани. Стога, да би појединац у организацији био мотивисан његова економска награда мора бити што директније везана за његов рад. Свођење универзума друштвених проблема на сегмент утврђивања методологије односа између радног учинка и награде, а личности човека на "homo economicus", производи тадашње стање капиталистичке друштвене свести. Тиме је научна организација рада више идеологија владајуће класе него покушај научног тумачења ове области.

Истовремено, и на сличан начин, проблеме ефикасности је настојао да реши и Фајол.

И код њега су динамичке компоненте понашања људи у организацији поједностављене и у другом плану. Мотивација за рад се изводи из ауторитета и власти поткрепљене санкцијом чија величина се одређује према ступњу одговорности. Дисциплина, поштовање норми и однос према раду се изводе из споразума особља са организацијом.

Класична теорија организације, како се понекад називају поставке аутора Galika, Arvika, Munia и других аутора настала тридесетих година, корак је ближе људском фактору у организацији. Припадници класичне школе не само да су били свесни важности људског фактора већ и важности да се о њему што више дозна: "Вештина управљања захтева познавање људског фактора. Али, то не значи да је немогуће структуру организације изучавати анатомски, изолирати организацију и третирати је као технички проблем". Ипак, темељнија изучавања најважнијег фактора организације, а тиме и његове мотивације, су изостала пред захтевима за корисним начелима практичне употребе. Мотивација је сведена на материјалну награду или казну, па да би радник радио на очекиван начин потребно је стално га контролисати и усмеравати.

Оваква схватања те врло осетљиве области, каква је човекова мотивација и њена свођења на материјалну награду или казну, носе дијалектички смисао времена настанка. Она су чак и сагласна са каснијим теоријским схватањима јер је у то време зарада радника била тако ниска да су биле угрожене егзистенцијалне потребе, а врховни мотиватор, егзистенцијални минимум. Стога је економска мотивација била једина могућа, па и довољна.

Континуитет поступности у признавању хумане суштине организације прекинули су резултати "Хоторн експеримента". Овај, у теорији организације и психологије рада вероватно најпознатији експеримент, извео је Мејо (Мауо) у намери да испита неке од микроклиматских услова рада и њихов утицај на продуктивност. Изненађујући резултати навели су ауторе да узрочнике мотивисаности потраже и у самом човеку и доведу у питање многе поставке ортодоксних схватања насталих по угледу на Тејлорово учење. Из њих је настало и по много чему, револуционарно схватање међуљудских односа ("human relation") у тумачењу човекове мотивације.

За ово схватање "критична варијабла је задовољство радника, психолошки фактор, који је условљен међуљудским односима унутар групе и односима између радника и њихових руководилаца"⁹³. Радни учинак радника не зависи од његових физиолошких особености већ од норми које пред раднике поставља њихова радна група.

На мотивацију и радни учинак претежно утичу међуљудски односи неутралишући и оповргавајући деловање економских мотива. Повољна интерперсонална клима и начин руковођења утичу на задовољство радника послом, а тиме и на њихову радну ефикасност.

Потребе појединца за припадањем некој групи, за љубављу, за дружењем у организацији у којој се ради и ван ње, делују мотивационо на понашање радника у ситуацији кад раде. Критеријуме успешности у понашању дају норме које диктирају неформалне групе у организацији. Понашање појединца није рационално, изазвано економским средствима, већ последица ширег перципирања социјалне климе.

Ставови "human relation" су били исувише револуционарни за време у којем су настали. Упоредна и нешто каснија теоријска уопштавања враћала су се корак назад и настојала да нађу средњи пут између овог и ранијих, технички усмерених ставова.

То се првенствено односи на схватања Бернанда (Bernard) и Фолта (Follet) који се сматрају припадницима или настављачима класичне теорије организације.

Према схватањима ове струје мотивациони концепт је недоречен, па и нејасно оријентисан, али са јасно израженом потребом коришћења сазнања психологије у управљању људима и њиховом подстицању на ефикасност. За успешно руковођење и контролисање

⁹³ Перко-Шћепановић, (1975.), Теорија организације, Загреб

понашања радника неопходно је познавање правила човековог понашања и човекових потреба.

Психолошка садржина динамичког система човековог понашања иницирана схватањима школе међуљудских односа још више је присутна у истраживачким историјским радовима Simon-а, Merch-а, Newell-а, Shew-а и других. Бихејвиорална оријентација је још наглашенија. Математички модел дескрипције динамичког система понашања организма по коме је он одређен почетним унутрашњим стањем и средином у којој се организам налази прилагођен је тумачењу понашања човека. Унутрашње човеково стање садржано је у њиховој меморији. Оно обухвата модификовање белешке ранијих искустава и програме реаговања на стимулусе средине. Меморија је подељена у део који врши значајан утицај на актуелно понашање и много већи део који има сасвим мало или нимало утицаја на понашање. Пробуђеном и непробуђеном серијом човекове меморије укључено је и психоанлитичко структурирање личности.

"На понашање се може утицати изазивањем промена у садржини меморије (учење) или мењањем активних одређивача текућег понашања (буђење, изазивање). Не постоји, међутим, а priori разлог за претпоставку да су ове две врсте утицаја подложне истим законитостима"⁹⁴.

Та два процеса, која се паралелно могу одвијати, осликавају разлику између учења и осталих врста буђења, изазивања што су основни психолошки постулати којима се тумачи мотивација за рад.

Поред увођења битно нових погледа на понашање човека у организацији Мауо-ова школа је значајна и због систематских покушаја увођења емпиријских истраживања у ову област. Каснија истраживања базирана су на емпиријским показатељима и научним поставкама концепције "human relations".

Бројна питања везана за мотивацију, понашања у радној групи, стил руковођења, радни морал, остају предмет даљих истраживања. Крајем педесетих година нагло опада интерес за "human relations" и њен значај у теорији и пракси организовања рада. Могли бисмо рећи да се овом школом завршава и период у коме је мотивација за рад разматрана као пропратна појава главног сазнајног предмета. Теоријска уопштавања су мотивацију користила као један од потпорних стубова основне поставке. Мејовом концепцијом широм су отворена врата истраживачког поља мотивације човека, на коју се касније надовезују све осале озбиљне теорије.

У разумевању организационог понашања треба почети од почетка – од личности

⁹⁴ Merch G.G., Simon H.E. (1972.), Теорија о организацијама, Београд

чланова организације. Људи у организацијама се понашају веома различито а један део тих разлика је проузрокован и разликама у њиховим личностима. Стога је врло важно познавати личност људи који чине организацију. Понашање организације и њен профил, то се слободно може закључити, представља резултанту личности и понашања њених чланова.

5.3. МОТИВАЦИЈА ЗА РАД И ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

Као што се за практичне потребе мотивација за рад своди на радну ефикасност, још чешће се мотивација за обављањем одређеног посла изједначава са задовољством истим послом. Норпок⁹⁵ је иницијално дефинисао сам концепт задовољства на послу још 1935. године. Он сматра да се задовољством у послу може назвати оно што се осећа у радном окружењу и што чини раднике задовољним, у физичком и у психичком смислу. Много различитих дефиниција је потекло од ове иницијалне, нпр. неке од њих се фокусирају на сам посао, док друге укључују све факторе везане за посао. Cribbin⁹⁶ предлаже мало општију дефиницију: задовољство на послу је укупност свих фактора који се односе на радно окружење, што укључује сам рад, радне групе, организацију, чак и породични живот запослених. Seal i Knight⁹⁷ дефинишу задовољство са психичке стране гледишта: задовољство на послу значи свеукупне емоционалне и евалуационе реакције запослених на сам посао. The Minnesota Satisfaction Questionnaire⁹⁸ који су развили Weiss, Davids, England и Lofquist се фокусира на четири главна елемента задовољства: сам посао, људски односи у радном окружењу, надокнада и могућност унапређења.

Полазна претпоставка аксиоматске чврстине је да је човек више мотивисан за посао уколико је њиме више задовољан. За оперативне потребе се чиниоци и једног и другог односа према послу изједначавају а термини мотивације и задовољства сматрају синонимима. Емпиријски генерализано схватање се повлачи и у многим истраживачким приступима овој проблематици. У случајевима када се ова два појма разграничавају ипак се задовољство послом изражено кроз ставове према послу узима као поуздан индикатор мотивације за рад. Фактори задовољства послом су истовремено и фактори мотивације за рад. Ако се у многим покушајима одређене мотивације наглашава њена конативна

⁹⁵ Haprock R. (1935.), Job satisfaction. New York: Harper & Brother

⁹⁶ Cribbin J.J.(1972.), Effective managerial leadership. New York: American Management Association Inc

⁹⁷ Seal F.E. & Knight P.A.(1988.), Industrial/organizational psychology: Science and practice. Pacific Grove of California: Brooks/Cole

⁹⁸ Weiss D.J., Davids R.V., England G.W. & Lofquist L.H.(1967.) Manual for Minnesota satisfaction questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center

компонента, у многим одређењима задовољства послом наглашава се афективна страна овог односа. Под задовољством послом подразумева се емотивна усмереност и везаност радника за посао. То је емотивна реакција индивидуе на битне аспекте посла. Емотивни тон је сразмеран доживљеним, повољним и неповољним елементима посла и радне ситуације. Знатно су бројнија схватања по којима се задовољство послом одређује као општи став према послу чиме се укључују и други аспекти овог односа. Зависно од прихватања "гешталт концепта", аутори који се могу сврстати у ову групу, дефинишу задовољство као збир задовољстава или ставова према појединачним елементима посла или као апстрахован став који је квалитативно изнад збира појединих ставова. При томе је приметно уже одређење задовољства као емотивног односа или шире, као става према послу. Став према послу се операционално посматра кроз низ индикатора као што су: учесталост флукуације, тенденције ка потенцијалној флукуацији, идентификација са организацијом, идентификација са професијом и сл.

Нису ретка схватања која полазе од тога да је мотивација оно што се налази на почетку неког понашања, оно са чим индивидуа стартује у одређени посао, а даје задовољство оно што се појављује на крају у облику награде за одређено понашање. Иако је реч о схватањима која се и у нашим истраживањима често срећу јасно је да се ради о поједностављеним моделима понашања примењеним за задовољство послом. Задовољство је резултат инструменталности обављеног посла или, обзиром, да се оваква схватања најчешће срећу у истраживањима професионалне оријентације и избора позива, изабране професије. Међутим, ако се задовољство повеже повратном спрегом са перцепцијом могућности достизања радних вредности онда је овакав приступ задовољству послом битно употпуњен. Ипак, повлачење разлике између мотивације за рад и задовољства послом није потребно само због потпуног теоријског тумачења ове области већ много више због потреба објашњења емпијских података. У пракси организовања рада врло често се срећу појединци који су у значајној мери незадовољни пословима које обављају, па и организацијом у којој су удружили рад али су и поред тога, врло продуктивни, остварују и премашују радну норму и не нарушавају дисциплину. Из радних резултата, односа према циљевима организације али и података о субјективној мотивисаности логичан је закључак да су и снажно мотивисани за рад. Још су чешћи и обрнути примери овог односа. Појединци су задовољни послом који имају, његовим статусом, пратећим садржајима, материјалним и социјалним обезбеђењем али су и поред способности и знања којима располажу непродуктивни. Разлог томе свакако треба тражити у недовољном подстицању за рад. Ови подаци не само да су присутни у свакодневној пракси организовања рада већ су сасвим логични и објашњиви са аспекта већине теорија мотивације. Појединци су задовољни послом и статусом али немају

подстицаје за рад јер се радни резултати не цене, нису друштвено вредни циљеви, вредновани су други аспекти понашања, организација средине не траже радне резултате, потребе које су везане за рад су задовољене и сл. Због свега тога је неопходно потпуно раздвајање појмова задовољства, односно незадовољства послом од мотивације за посао. Раздвајање ових појмова у већини теорија мотивације више или мање експлицитно али се на њему посебно инсистира у теоријама Херцберга, Волфа, Солимана, па и у свим инструменталним теоријама мотивације за рад. Волфово теоријско разматрање инсистира на немогућност идентификације задовољства послом и мотивације за посао. По њему мотивација уопште зависи од могућности достизања потреба индивидуе. Мотивација за рад као део мотивације уопште зависи од могућности достизања жељеног објекта, тачније од перцепције тих могућности. У ситуацијама кад таква могућност није понуђена или није перципирана изостаје и динамички подстицај за посао. Интензитет мотивације за рад је функција субјективне процене да ће остварени резултати рада бити праћени жељеним последицама. Да би се мотивисаност за рад индуковала неопходно је присуство привлачних циљева, њихово повезивање са радним ангажовањем али се при томе мора водити рачуна и о "инсентивној мотивацији", односно о избору циљева са снажним привлачним дејством на индивидуе које се настоје мотивисати. Фактори контекста посла нису од посебног значаја за мотивацију за рад. Својим понашањем појединац не може да повећа њихово присуство или задовољење својих потреба кроз њих. То је посебно изражено у ситуацијама када су ти фактори присутни у мери која задовољава индивидуу, тј. када је присутно задовољство послом. Физички услови рада, материјална стимулација, интерперсонални односи, сигурност на послу, партиципација у управљању, стил руковођења, бенефиција и сл., могу допринети задовољству у послу али немају много утицаја на мотивацију за рад. Њихово деловање се посебно губи ако су присутни у мери довољној за задовољење потребе појединца.

Да би организација изазвала жељено понашање својих чланова она мора поставити одговарајуће циљеве или инструменте који задовољавају потребе чланова а истовремено остварују циљеве организације или су за њих везани. Ако је циљ висок учинак онда тај учинак мора бити праћен одговарајућом, за раднике привлачном наградом. Уколико такви циљеви изостану или они нису много вредновани или привлачни изостаће и мотивисано понашање. Организација, дакле, мора жељено понашање својих чланова да веже за задовољење њихових потреба.

5.4. ЕЛЕМЕНТИ МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД

Научно истраживачка област човекове мотивације, а тиме и мотивације за рад, још увек није резултирала чврстим категоријалним системом појмовних тумачења. Дobar део, чак и базичних поставки, се тестира операционално, без чврстих општеусвојених поставки. Нису ретка неусаглашена, па и опречна коришћења основних и полазних појмова. То је наравно цена скорашње заинтересованости науке за ову димензију човековог понашања.

За даље разматрање мотивације за рад и механизма његовог подстицања у оквиру савремене организације је посебно значајно одређење чинилаца мотивације за рад. Под овим појмом, изразито операционалног карактера, најчешће се подразумева један већи део процеса мотивације о којима научни фонд, за сада, нема довољно јасну слику. Њима се "покрива" хипотетички однос многих индивидуалних, социјалних и организационих аспеката рада и радника са манифестацијама мотивисаног понашања. Фактори мотивације обухватају широк дијапазон процеса, међусобних односа па и самих основних појмова мотивације. Они се односе на оне догађаје и процесе који се могу локализовати између мотива и циља али при томе обухватају и ове појмове и још неке који су из њих изведени као што су "нове потребе", "самостални мотиви". Њима се означава функционалност веза циљева и мотива, односно мотивисано понашање. То су циљеви понашања чија је функционална веза са мотивима учвршћена тако да се о њима може говорити као о динамичким карактеристикама личности. То више нису само спољашњи објекти и ситуације којима се тежи већ унутрашњи покретачи понашања. Успостављена повратна спрега не дозвољава да се говори о циљевима или само о мотивима, већ о конзистентним и релативно трајним динамичким системима. Њима су обухваћени циљеви и мотиви кроз релације које су међу њима успостављене. Овако третирани, операционализовани, фактори мотивације се приближавају основним појмовима Олпортове теорије мотивације - "функционалној аутономији мотива"⁹⁹. Фактори мотивације за рад могу бити многе индивидуалне варијабле, утицај социјалне средине, димензије радне активности, међусобни преплитаји ситуационих варијабли и др. Њихове међусобне интеракције, појединачни интензитети, њихов временски сложај и друге одлике на врло сложен начин одређују мотивациони ниво и радне ефекте радника. То су секундарни, али снажни извори мотивисаног понашања. Њихову динамичку основу, ипак, чине потребе, али су те потребе латентне и маскиране социјализирајућим утицајима и сналажењем у објективној ситуацији. Фактори мотивације у ситуацији рада условљени су бројним социјалним ограничењима. При томе се може посматрати њихово актуелно деловање али и

⁹⁹ Gordon W. Allport, The functional autonomy of motives, American Journal of Psychology, 50, 1937.

оно које је наталожено у искуству, у динамичким компонентама пренетим процесима социјализације. Социјализација личности, схваћена као интеракција сазревања психофизичких потенцијала индивидуе и успостављање односа са социјалним окружењем, је сложен психо-социјални процес унутар ког се могу разликовати посебни "слојеви". Њу чине широки социјализациони токови као што су, на пример, професионално-радна, етичка, интелектуална, политичка социјализација али и знатно ужи токови који могу бити репрезентовани понашањима у ситуацијама свакодневног живота. Могућност концептуалног раслојавања у процесу социјализације заснована је на постојању различитих облика укључивања појединца у поједине сфере друштвеног живота, посебно различитих облика укључивања појединца у поједине сфере друштвеног живота посебно у сфери рада. У теоријским разматрањима и истраживачким покушајима ове области уобичајена је подела фактора мотивације на материјалне и нематеријалне. Ово систематизовање мотиватора је базирано на циљевима (стимулаторима) који су присутни као маркантни атрибути тих односа. Из ове поделе као обухватање настаје она која факторе мотивације посматра као "репресивне и развојне". Њоме не само да се претходна подела обухвата без остатка, већ се указује и на механизме деловања присиле и развоја. Ови механизми граде солидну дихотомну дистрибуцију, али и на адекватан начин врше дескрипцију покретања и одвијања мотивационих процеса човековог понашања.

Доминантне снаге покретања на рад не леже у области принуде, материјалне зависности, новчане стимулисаности и слично, већ у сфери самореализације, професионалног и општег развоја и ангажовања личности у "тоталитету". Стога се чиниоци мотивације за рад, са изузетком расподеле личних података, претежно базирају на развојним мотиваторима.

5.5. ОРГАНИЗАЦИОНИ АСПЕКТИ МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД

По професору Аранђеловићу, "прелазак на нову стратегију развоја у условима неискоришћених потенцијала радне снаге, а уз форсирање оскудних фактора (капитала), имало је за последицу повећање незапослености, миграцију радно способног становништва у иностранство, пад ефикасности инвестиција, смањивање стопе привредног раста и пресецање структурног заокруживања у привреди."¹⁰⁰ Управо у тим условима постојање квалитетног менаџмента добија на значају. Без обзира на начин на који су запослени обучени и распоређени у предузећу, кључни захтев који стоји пред менаџерима је како

¹⁰⁰ Аранђеловић З., Национална економија, Економски факултет Ниш, 2004. стр. 96 - 97

управљати људским ресурсима тј. самим упошљеницима на начин на који се максимизира лични допринос сваког упошљеника¹⁰¹.

После Хотора експеримента извршеног тридесетих година већина истраживања мотивације за рад концентрише се око проблема друштвених и организационих услова рада и њихових интеракција са индивидуалним потребама. Формални и неформални аспекти организације и шири друштвени оквири радног места витално утичу на мотивисаност извршилаца и повећање или смањивање радног учинка. "Из свега произилази да целокупна структура организације делује на понашање радних група и појединаца. Као што из поступка појединаца можемо разумети само везе са групом у којој раде, тако и понашања група можемо разумети само у контексту већих радних група којима припадају"¹⁰². Истраживања су првенствено усмерена на климу и стил руковођења из којих произилазе и познате Мекгрегорове теорије руковођења, Теорија X и Теорија Y. Предност истраживања су фактори успешне организације, кадровска политика, комуникације и др. У домаћој литератури организациони аспекти мотивације су најчешћи предмет проучавања. Упоредени са чиниоцима мотивације везаним за појединца, односно примарну групу или за факторе који произилазе из шире социјалне заједнице најчешће су се под лупом истраживача налазили фактори који су представљали одређене одлике организације или понашања у њој. Међу организационим аспектима чији утицај на мотивацију је посебно испитиван налазе се ставови према организацији, вредносна оријентација, занимљивост посла и др. Ипак материјални мотиватори репрезентовани висином и начином расподеле су најчешће централни предмети интересовања истраживача мотивације за рад. То је последица схватања да су једини сигурни и моћни мотиватори човековог радног ангажовања смештени у материјалним вредностима али и бројних доказа да су лични приходци а још чешће "праведност" њихове расподеле врло битни генератори мотивисаног понашања у радним организацијама. Рад у норми, индивидуалној или колективној, не рефлектује се само на систем награђивања и учешћа у расподели радних резултата већ представља комплекснији однос радника према радној групи и радној организацији. Он је значајан део односа и према широкој друштвеној ситуацији јер носи битна обележја друштвених улога статуса. То није само положај у односу на технолошки процес рада већ и битна одредница карактера сарадничких и других интерперсоналних односа у радној групи. У пракси нашег рада норма се схвата као утврђена величина обима рада одређеног квалитета. При томе, норма може бити утврђена на основу просечног радног остварења, на основу највишег остварења,

¹⁰¹ King S.W., Solomon G.T., Fernald L.W. (2001.). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39, 3-13

¹⁰² Brown J.A.C. (1954.), *The Social Psychology*, Baltimor

технолошко-техничких капацитета машина или на неки други начин. Најчешће се ипак утврђује као емпиријска вредност постављена на натпросечном, планираном или жељеном нивоу. При томе она може важити:

- за појединца-индивидуална норма,
- за мању или већу радну групу-групна норма или
- за целу организацију колективна норма.¹⁰³

По својим обележјима колективна и групна норма су веома блиске а посебно се то односи на њихове мотивационе карактеристике тако да се између њих не прави посебна разлика . Организовање послова у условима индивидуалне или колективне норме везано је за три најважније групе аспеката. То су:

- технолошка природа послова,
- циљеви радне организације везани за организацију и продуктивност рада и
- систем расподеле примања и плате у организацији.¹⁰⁴

Чини се да је технолошки аспект послова пресудан у погледу организовања послова. У том погледу посебно је значајан рад на производним или непроизводним пословима, односно пословима који се лако могу квантификовати или је квантификација отежана. Према механизмима мотивационог деловања организовања рада у колективној или индивидуалној норми посебно се рефлектује на праћење и регистровање радног доприноса радника доходку основне, организације. Основне претпоставке утврђивања радног доприноса радника доходку организације су

- мерење квантитета и квалитета и резултата рада радника коришћењем одговарајућих мерила и
- синтетизовање мерних и квантификованих резултата рада и њихово свођење на одговарајуће заједничке именитеље.

Радни допринос радника примању уобичајено се утврђује по три основа:

- текућег рада,
- минулог рада и
- иновација, рационализација и других облика стваралаштва.¹⁰⁵

¹⁰³ King S.W., Solomon G.T., Fernald L.W. (2001.). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39, 3-13

¹⁰⁴ King S.W., Solomon G.T., Fernald L.W. (2001.). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39, 3-13

¹⁰⁵ King S.W., Solomon G.T., Fernald L.W. (2001.). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39, 3-13

6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Савремена тржишна привреда подразумева оријентацију на потрошаче а свест о кадровима као најважнијем организационом ресурсу постаје есенцијални фактор савременог развоја управљачке мисли. Ова теорија има упориште у томе што су кадрови тј. запослени ти који користе своју креативност, иновативност, рад и таленат за успех свог предузећа и постизање веће продуктивности, па самим тим и усмереност организације ка запосленима и децентрализација представља својеврсни императив. Организација постаје свесна да систем централизоване контроле и просто једносмерно наређивање лидерства с врха, постаје превазиђена политика која не утиче добро на мотивацију радника а самим тим утиче на не тако добро остваривање организационих циљева предузећа. Насупрот томе, у организацији која гаји децентрализовани систем одлучивања, добар део ауторитета се имплементира кроз читаву организациону структуру на ниже хијерархијске лествице. На тај начин се нижим управљачким слојевима делегирају овлашћења која могу допринети њиховој мотивацији, јер управо они могу препознати прави импулс расположења и потреба код запослених. Основни задатак менаџмента је да преузме улогу спроводиоца таквих промена, а то делегирање ауторитета на ниже хијерархијске слојеве несумњиво ће довести до бољег остваривања организационих циљева. Афирмација парадигми делегирајућих овлашћења и тзв. социјализација пословања која подразумева квалитетније схватање потреба радника постаје кључни задатак менаџера који се баве управљањем људским ресурсима.

Gary Dessler под менаџментом људских ресурса подразумева праксе и политике потребне за извршење менаџерских задатака у вези са персоналним питањима. Акцент ставља на запошљавање, обучавање, процењивање и награђивање запослених те обезбеђивање безбедног, етички прихватљивог и праведног окружења за њих у компанији.¹⁰⁶ Менаџери задужени за управљање људским ресурсима морају да мотивишу запослене да искажу своје таленте и да их укључе у процес одлучивања у предузећу а све у сврху остваривања циљева предузећа и стварања додатне вредности. Основне карактеристике приступа управљања људским ресурсима јесу:¹⁰⁷

- он задовољава потребу за стратешким приступом управљању људским ресурсима;
- наглашена је важност обавезивања на мисију и вредности организације; она је „оријентисана ка обавезивању“;

¹⁰⁶ Dessler, Gary, Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2007. године, стр. 2

¹⁰⁷ Јовановић-Божинов, Мића, Кулић, Живко и Цветковски, Татјана, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004. године, стр. 12 - 13

• запослени се посматрају као средства или као људски капитал у који треба инвестирати кроз обезбеђење могућности за учењем и развој „учеће организације“;

• људски ресурси се посматрају као извор конкурентске предности;

• приступ односима са запосленима је унитаристички, не плуралистички; верује се да запослени деле исте интересе као и послодавац, пре него да се ти интереси обавезно не поклапају;

• перформансе и обезбеђење HRM-а је одговорност линијских менаџера.¹⁰⁸

Морамо напоменути да су свакако дозвољена и одступања јер се у оквиру једне организационе целине тј. предузећа морају у ходу решавати мане и недостаци у целокупном процесу.¹⁰⁹ „Теме којима би менаџмент људских ресурса требало да се бави у 21. веку у циљу одговора на нове услове живота и рада и одређивања правца својим даљим перспективама јесу:

• Усвајање праксе „ високих перформанси “

• Тежња ка флексибилној организацији

• Организација пословних процеса кроз тимски рад

• Брижљиво бирани и осмишљене методе регрутовања и селекције

• Спремност за сталне и непрекидне промене

• „ Организација која учи“

• Менаџмент знања и

• Лидерство¹¹⁰”

6.1. ЗНАЧАЈ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Значај HRM-а у свакој организацији огледа се кроз стварање додатне вредности, јер се од запослених од најнижег до највишег хијерархијског нивоа очекује да се максимално залажу и тиме остварују циљеве предузећа и постају тржишно конкурентни. Полако у савременој тржишној привреди преовладава схватање да главни проблем квалитета није у техници, већ у менаџменту . У тржишној утакмици конкурентска предности почиње да се огледа у квалитету људских потенцијала и менаџмента који би на прави начин мотивисао своје запослене који би осетили личну сатисфакцију, на тај начин повећали продуктивност у

¹⁰⁸ Јовановић-Божинов, Мића, Кулић, Живко и Цветковски, Татјана, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004. године, стр. 12 - 13

¹⁰⁹ Машић, Бранислав, Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009. године, стр. 279

¹¹⁰ Јовановић-Божинов, Мића, Кулић, Живко и Цветковски, Татјана, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004. године, стр. 12 - 13

раду и на најбољи могући начин реализовали циљеве предузећа уз истовремено остваривање и сопствених оригиналних и креативних идеја. Специфичности и значај људских ресурса¹¹¹:

- „ људски ресурси, за разлику од осталих ресурса, могу да ставе у функцију све умне, физичке и друге потенцијале којима располажу;

- људски потенцијали, добро укомпоновани и усмерени у правцу тимског концепта рада, обезбеђују синергијски ефекат, који укупне резултате рада чини већим од појединачно остварених резултата;

- резултати рада појединаца, група, тимова и организације у целини, између осталог, зависе и од понашања и мотивисаности запослених и менаџера;

- једино човек може обликовати визију, пројектовати стратегију, имати идеје, стварати креације, осмишљавати нове производе и слично;

- појединачна знања и способности и појединачни квалитети и донети представљају особен и по много чему јединствен потенцијал организације, нарочито ако се добро укомпонују и на прави начин усмере ка остваривању организационих циљева;

- људски ресурси имају дугорочан утицај на пословање организације, између осталог, и због тога што се дејство одређених одлука и промена може годинама одражавати на укупне ефекте пословања;

- однос организације према људским ресурсима има вишеструко дејство – економске, социјалне и здравствене природе;

- људски ресурси имају способност самообнављања и развоја, тим пре што се употребом не обезвређују и не смањују него потврђују и повећавају;

- људски ресурси су повезани са свим пословним функцијама јер је њихово остваривање готово незамисливо без укључивања човека и његових умних и других потенцијала;

- улагање у људске ресурсе је исплатљивије од улагања у било које друге ресурсе, јер без човека и његовог рада нема ни вишка вредности, односно новостворене вредности.“¹¹²

¹¹¹ Јовановић-Божинов, Мића, Кулић, Живко и Цветковски, Татјана, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004. године, стр. 8 - 9

¹¹² Јовановић-Божинов, Мића, Кулић, Живко и Цветковски, Татјана, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004. године, стр. 8 - 9

6.2. ЧИНИОЦИ МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД

У теоријским разматрањима и истраживачким приступима проблему мотивације врло је чест напор на успостављању ранг-лествице или хијерархијске систематизације мотивационих фактора с обзиром на њихов значај и покретачке снаге. Оваква настојања су најчешће повучена инерцијом коју даје модел хијерархије мотива у Маслоуљевој теорији мотивације као стожерној у овој сазнајној области. Не треба занемарити ни одређене дидактичке ефекте које ова конструкција у схватању суштине мотивација има. У сазнајном погледу сачињавање хијерархије мотивационих чинилаца нема много оправдања јер се ради о врло варијабилном односу који је производ средине и времена. Бројни истраживачки покушаји који су имали за предмет да утврде значај појединих мотиватора дали су сасвим различите резултате. Промене које су се догодиле у двогодишњем интервалу у погледу значаја појединих мотиватора указују на раст значајности унапређења и зарада и пад важности занимљивости посла и начина рада руководиоца. Те промене се најадекватније могу објаснити ширим друштвено-економским карактеристикама које су у то време биле присутне. То је време почетка привредне кризе праћене повећаном инфлацијом, падом зарада и стандарда и повећањем не сигурности запослења. Услед тога су и фактори везани за зараду и повећање сигурности у радни статус добили на значају. У једном ширем испитивању¹¹³, упоређене су оцене о важности неких фактора производних радника и стручњака и руководиоца, а резултати тог истраживања су приказани у *Табели бр.3.*

Табела бр.3: Поређење важности неких фактора производних радника и стручњака и руководиоца

Чиниоци мотивације за рад	Ранг мотивационих чинилаца	
	Руководиоци и стручњаци	Производни радници
Успех на раду	1	3
Лична примања	2	1
Могућност стручног усавршавања	3	2
Добри интерперсонални односи	4	4
Занимљивост посла	5	6
Могућност учествовања у одлучивању	6	5
Слободно време	7	7

Извор: Можина С., Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 1998.

¹¹³ Можина С., Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 1998.

Разлике су најочљивије код ранговања значаја личних примања. Личним примањима као фактору мотивације производни радници дају највиши ранг, док је код стручњака и руководилаца овај фактор на другом месту. Могућност учешћа у одлучивању радницима релативно мало значи, али је он ипак већи у односу на значај који овом чиниоцу придају стручњаци и руководиоци. Могућност стручног усавршавања је за раднике, али и за руководиоце веома значајна. Обе групе јој придају врло висок ранг. Интересантан је податак да мотивационом фактору који проистиче из самог посла (занимљивост посла) обе групе испитаника дају релативно малу значајност. При томе је овај елемент посла од нешто већег значаја за руководиоце и стручне раднике. Томе у прилог иде и показатељ да је за руководиоце и стручњаке најзначајнији елемент мотивације успех у обављању посла. И поред тога што су у овом истраживању фактори мотивације за рад поређени са факторима који претежно утичу на задовољство послом значајан је њихов хијерархијски однос и разлике између група радника. Једно опсежно истраживање чинилаца мотивације за рад обављено нешто касније у поређењу са претходно изнетим, приказаним у *Табели бр.4*, имало је задатак да одговори на лично питање "Да ли радим због новца"¹¹⁴?

Уз податке о снази материјалних фактора мотивације добијена је хијерархија мотивационих чинилаца приказана у *Табели бр.4*, која, чини се, најуверљивије презентује мотивационе факторе у самоуправним радним организацијама.

Табела бр.4: Хијерархија мотивационих чинилаца

Чиниоци мотивације	Процент радника којима је то најважнији мотивациони чинилац		
	Лични доходак	Већа зарада	31,90 %
	Праведнија расподела	24,00 %	
Однос међу људима	Бољи однос руководилаца	8,90 %	14,50 %
	Добри сарадници	5,60 %	
Технички услови	Боља организација	9,70 %	14,50 %
	Бољи услови рада	4,80 %	
Остваривање личности	Могућност напредовања	6,60 %	11,30 %
	Веће уважавање мојих предлога	3,00 %	
	Посао са већим угледом	1,10 %	
	Већа информисаност о пословању	0,60 %	

Извор: Јушић Б. (1971.) Да ли радимо због новца, Психологија

¹¹⁴ Јушић Б. (1971.) Да ли радимо због новца, Психологија, Београд

Добијени подаци били су изненађујући за време у коме су настали. Радници између 9 различитих мотиватора на првом месту стављају потребу за вишим личним дохотцима. Врло висок ранг има праведност расподеле личних доходака, такође фактор везан за материјалну стимулацију. Већина испитаника (55,90%) као најважнији разлог због кога се залажу на послу везује за личне приходке, за њихову висину и начин расподеле. Према подацима, наш радник "ради за новац", а остваривање његове личности као фактор залагања на раду је на задњем месту. Хијерархијски однос мотивационих фактора не зависи само од времена и места испитивања. Његова зависност је још већа од одређених индивидуалних фактора, услова рада, техничког нивоа производње, самоуправне и друштвене ангажованости и сл. Већ навођеним истраживањем економског института вршена је суптилнија анализа мотивационих вредности испитиваних чинилаца, важност појединих фактора се мењала зависно од порекла, квалификације, животног стандарда и других обележја.

Мотиватори везани за личне приходке су значајнији са опадањем квалификационог нивоа и животног стандарда. Виши доходи су значајнији неквалификованим радницима него онима са вишим и високим образовањем. Насупрот томе, организација рада и могућност напредовања су значајније за раднике виших квалификација. Са годинама живота се такође мења хијерархија мотиватора. Доминантни интереси су у почетку радног века усмерени на веће и праведније расподеле приходке. После задовољења материјалних потреба, посебно кадрова више стручне спреме доминацију преузимају фактори организованости рада и могућности афирмације. Разлике су уочљиве и између руководиоца и радника, стручњака и радника, стручњака и руководиоца и других структура. Најзначајнији покушај класификације вредности, који је и приказан у *Табели бр.5*, урадио је Milton Rokeach. Он је класификовао све вредности појединаца у две категорије: ***терминалне и инструменталне вредности***.

- Терминалне вредности су она пожељна стања која појединац настоји да оствари током свога живота.

- Инструменталне вредности односе се на префериране начине понашања појединца којима он или она остварују своје терминалне вредности.¹¹⁵

Рађено је више студија којима је истраживана снага различитих терминалних и инструменталних вредности код различитих група људи. Јединствен је закључак да различити људи имају различите вредности, односно да су приоритети њихових вредности различити. На то посебно има утицај професија и позиција човека у организацији.

Тако се вредности менаџера и радника у значајној мери међусобно разликују.

¹¹⁵ M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, 1973.

Табела бр.5: Вредности по Рокичу (Rokeach)

ТЕРМИНАЛНЕ ВРЕДНОСТИ	ИНСТРУМЕНТАЛНЕ ВРЕДНОСТИ
Угодан (конфоран) живот	Амбициозан, вредан, радан
Узбудљив (стимулативан, активан) живот	Отвореног духа
Осећај постигнућа (остварења)	Способан (компетентан)
Мир у свету (одсуство ратова)	Уредан
Свет лепоте (лепота природе и уметности)	Храбар, одлучан
Једнакост (братство, једнаке шансе за све)	Спреман да опрашта
Сигурност породице	Спреман да помаже другима
Слобода (независност, слободан избор)	Искрен, поштен, частан
Унутрашња хармонија (одсуство унутрашњих Срећа, задовољство животом)	Имагинативан Независтан
Зрела љубав (сексуална и духовна блискост)	Интелигентан
Уживање	Логичан (рационалан)
Самопоштовање	Осетљив, нежан
Спасење (вечни живот)	Поштује наређења, послушан
Друштвено признање	Уљудан, културан
Право пријатељство	Одговоран, поуздан
Знање и мудрост (зрело разумевање живота)	Самоконтролисан, дисциплинован

Извор: М. Rokeach, The Nature of Human Values, 1973.

Још један покушај класификовања вредности довео је до груписања свих вредности у шест типова вредности:

- Теоретске вредности. Високу важност стављају на процес сазнавања истине кроз рационално и критичко мишљење.
- Економске вредности. Наглашавају практичност и корисност.
- Естетске вредности. Високо рангирају форму и хармонију.
- Друштвене вредности. Наглашавају љубав према људима.
- Политичке вредности. Велику важност придају стицању моћи и утицаја.
- Религиозне вредности. Важност придају разумевању целине света и духовног искуства.¹¹⁶

Индивидуални вредносни системи код људи разликују се у зависности од тога у којој мери у њима преовлађују одређени типови вредности. Уколико су најзначајније вредности економске, онда ће понашање појединца бити вођено потребом зараде и стицања материјалних добара, а свака поједина ситуација ће бити процењивана са аспекта корисности и практичности. Уколико пак, у индивидуалном вредносном систему централно место имају теоретске вредности, особа ће највише ценити развој, учење, аутономију на послу.

¹¹⁶ Robbins S. (1991.), "Organizational Behavior", Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc

Вредности се појављују не само на индивидуалном, већ и на организационом нивоу. Оне представљају основну компоненту садржаја организационе културе. Вредности у организационој култури представљају оне индивидуалне вредности које су прихваћене од већине запослених, те зато и утичу на понашање организације као целине. Организациона култура и није ништа друго до организациони вредносни систем као пандан индивидуалном вредносном систему. Индивидуални вредносни систем се може разликовати од организационог што отвара врло значајно питање социјализације запослених и њихово прихватање организационе културе. То је процес у коме се усклађују, и по потреби модификују индивидуалне, али и организационе вредности.

6.3. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

Најважнији међу свим ставовима запослених јесте став према њиховом послу. Тај став се назива задовољство послом и можемо га дефинисати као когнитивне, афективне и евалуативне реакције појединца на свој посао¹¹⁷. Задовољство послом је дакле, сложен став који укључује одређене претпоставке и веровања о том послу (когнитивна компонента), осећања према послу (афективна компонента) и оцену посла (евалутивна компонента). Задовољство послом представља једну од највише истраживаних тема у области људског понашања у организацијама. Разлог томе је свакако уврежено веровање да је задовољан радник продуктиван радник, те да се успешност организације не може постићи са незадовољним запосленима.

Теоријску основу задовољства послом представља Локова теорија вредности. Према тој теорији, задовољство послом постоји у оној мери у којој су људи задовољни исходом самог посла. Што појединац добије више оног исхода који он цени, то ће бити задовољнији. Дакле, на задовољство не утиче само величина награде већ и која се награда прима, односно да ли за уложени труд радник добија оне награде које он цени. Према тој теорији, радници који имају малу плату не морају бити незадовољни ако њима та плата није најважнији фактор задовољства послом. Ако су то, на пример, креативни, млади инжињери у развоју могуће је да ће бити задовољни послом и поред мале плате ако имају на том послу могућност креативног рада, усавршавања, учења и напредовања, јер је то оно што они цене на послу. Да би смо дакле, предвидели нечије задовољство послом морамо узети у обзир не само задовољство појединим аспектима посла којим се појединац бави, већ и његова очекивања од тог посла. На укупно задовољство послом утиче заправо несклад или

¹¹⁷ Grinberg, Baron (1998.), Понашање људи у организацијама, Београд: Желнид

одступање задовољства од очекивања у погледу појединих аспеката посла а не висина задовољства тим аспектима сама по себи. Неко може бити незадовољан послом иако има високу плату и задовољан је висином плате, ако он и нема висока очекивања у погледу висине саме плате већ у погледу могућности напредовања у каријери. Локова теорија скреће пажњу на још један битан феномен. Људи имају склоност да висину задовољства појединим аспектима посла везују за висину несклада између очекивања и задовољства. Наиме, код оних аспеката где је несклад очекивања и задовољства велики и апсолутна висина задовољства има тенденцију пада. Истраживања су показала да су запослени били најнезадовољнији оним аспектима посла код којих је постојао највећи несклад и обратно.

6.4. ФАКТОРИ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

Шта је то што утиче да запослени буду задовољни послом који обављају? Истраживања су показала да се сви фактори могу груписати у две категорије: организациони и лични фактори задовољства послом¹¹⁸.

Организациони фактори задовољства послом су:

- Посао сам по себи. Људи су задовољнији уколико обављају посао који је ментално изазовнији него ако обављају једноставан, рутински посао. Изазован посао има три карактеристике: омогућује запосленом да ради разноврсне задатке, даје слободу деловања запосленом и омогућује повратну информацију запосленом о томе како је обавио посао.

- Систем награђивања. Што је плата виша, људи су генерално задовољнији послом.

Међутим, мора се одмах напоменути да је перципирана праведност система награђивања важнији фактор од пуке висине плате. То се показало и у свим истраживањима које смо радили у домаћим предузећима. Радници су задовољнији ако перципирају да је систем награђивања фер и поједнако третира све запослене. Од правичности система награђивања већа су очекивања него од саме висине плате.

- Пријатни радни услови. Што су услови рада бољи логично је да је задовољство радника веће. Оно је веће не само зато што је то њима физички пријатније, него и зато што бољи радни услови стварају већу могућност за боље обављање радних задатака и успех на послу. Људи су често незадовољни лошим радним условима не толико што су они за њих лично непријатни, колико због тога што их они ометају да постигну очекиване перформансе.

- Колеге на послу. Социјална атмосфера је битан фактор задовољства на послу. Запослени су задовољнији својим послом уколико раде са колегама са којима имају лично

¹¹⁸ Grinberg, Baron (1998.), Понашање људи у организацијама, Београд: Желнид

веома добре персоналне односе и уколико на послу влада пријатна социјална атмосфера. То се посебно односи на људе који нису у већој мери заинтересовани за каријеру. У оквиру овог фактора јесте и однос запослених са непосредним руководиоцем (шефом). Уколико запослени има са шефом приснији однос, ако шеф чешће похваљује запосленог, прати његов рад и изгради са њим отворене односе, онда је и задовољство запослених веће. Мора се такође напоменути да и национална култура може имати утицај на значај овог фактора задовољства послом. У колективистичким културама је логично претпоставити да је значај пријатне социјалне атмосфере и одсуство сукоба веома битан фактор задовољства послом код већине запослених, чак важнији него висина плате. Наша истраживања показују да то апсолутно важи за сва наша предузећа. У сваком домаћем предузећу, најважнији аспекти посла, они од којих се највише очекује, су заправо они везани за социјални амбијент: добри односи са колегама, добри односи са шефом, одсуство сукоба, дружење са колегама после посла итд. Закључак је да на задовољство послом наших радника више утиче социјални амбијент него висина плате, чиме се, између осталог, може објаснити и релативно мало штрајкова и незадовољства радника у поређењу са величином пада њиховог животног стандарда.

- **Организациона структура.** Истраживања у САД су показала да су запослени задовољнији уколико је организација више децентрализована, те је њима дата већа могућност партиципације у одлучивању. Овај аргумент делује доста логично али се мора имати у виду и могућност његове културне ограничености. Наиме, децентрализација може бити извор задовољства запослених само ако они имају претпоставку и очекују да моћ треба да буде што је могуће више равномерно распоређена у организацији. То је међутим случај само у националним културама које имају ниску тзв. дистанцу моћи. У културама са високом дистанцом моћи запослени и не очекују и не преферирају њихово укључивање у одлучивању, те ће децентрализација вероватно остати без ефекта по њихово задовољство. Истраживања у нашим предузећима су показала да је једна друга карактеристика организационе структуре извор задовољства запослених – транспарентност и стабилност. Запослени у нашим предузећима су задовољнији уколико је организациона структура јасна, позната и стабилна. То се може довести у везу са једном другом карактеристиком наше националне културе – избегавањем неизвесности. Наши радници не воле промене, неизвесност, нејасноће, те је логично да од структуре очекују да их тога поштеди. Уколико је она таква да то остварује, биће извор задовољства запослених, ако не – извор незадовољства.

Лични фактори задовољства послом су:

- **Склад између личних интересовања и посла.** Задовољнији послом су они радници чији лични профил, знања и способности које поседују боље одговарају потребама радног

места на коме се налазе. У том случају радник осећа да му посао омогућује да изрази своје знање и вештине, да искаже своју личност и способности, те ће бити задовољнији. Утицај овог фактора је и индиректан. Склад између способности и захтева посла доведиће до бољих радних резултата, ови до већих награда, а сви заједно водиће већем задовољству запослених.

• **Радни стаж и старост.** Старији и људи са већим радним стажом имају тенденцију да буду више задовољни послом него они са мањим стажом на одређеном послу. То се дешава не само зато што човек временом постаје све бољи у своме послу, даје веће резултате, па је више и награђиван већ и због претходно описаног ефекта когнитивне дисонанце. Чак и они који нису били у почетку задовољни својим послом, ако су на њему остали дуже време, рационализују своју инертност тиме што себе убеђују да су задовољни тим послом. Истраживања су показала да задовољство послом расте са годинама стажа и старости али не линеарно. Прво се нагло повећава задовољство послом до тридесетих година, човек постаје све успешнији у свом послу и напредује у каријери. Око 40-тих човек достиже зенит у послу, губи илузије о њему и мање је задовољан, да би у другој половини педесетих и до пензије опет расло задовољство послом.

• **Позиција и статус.** Што је виши хијерархијски ниво радника, то је он задовољнији послом којим се бави. Узрок јесте сигурно и у томе што виши положаји иду уз већа примања као и уз одређене статусне симболе, већу моћ, што све води већем задовољству послом.

• **Укупно задовољство животом.** Истраживања су доказала ефекат "преливања задовољства". Задовољство укупним животом се позитивно одражава на задовољство послом којим се човек бави и обратно, задовољство послом има позитиван ефекат на укупно задовољство животом.

На основу обимног истраживања, спроведеног у Кини, Индији, Кореји и Јапану¹¹⁹, може се видети колико резултати варирају од земље до земље. Циљ истраживања је био да се утврди чиме су запослени највише, а чиме најмање задовољни у организацијама у којима раде.

¹¹⁹ Mercer human resource consulting, (2005.), What's workingtm

7. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА У КОМПАНИЈИ "БИМТЕКС"

Компанија "Бимтекс" је основана 12.03.1992. године и првих дванаест година пословала је под називом "Бимкомерц." Почетак рада фирме карактерише производња предива за трикотажу и то вршењем услуга код других фирми и продаја предива са штока. 1996. године израђен је магацински и пословни простор око 700 квадратних метара у Ади код Сенте (АП Војводина) који представља центар трикотажне индустрије Србије. 2002. године менаџмент ове компаније се одлучује да отвори производњу трикотаже и у Београду на око 3000 квадратних метара.

У периоду од 2003 - 2004. године настаје период крунисања свих напора из претходног времена и изградња фабрике за производњу предива за трикотажу (Нм 1-15) са посебним програмом предива за ручни рад и фарбаром која је пре свега намењена за бојење свих врста памучних предива у чарапанској индустрији и за кружно плетење. Ова реномирана компанија текстилне индустрије запошљава 70 радника, и припрема предива и премотавање након бојења 1.000 тона годишње за трикотажну и чарапарску индустрију и око 50 тона годишње еластана и обмотане гумене нити. Квалитет је основни мото ове компаније па се у савремено опремљеној лабораторији врши контрола свих особина пређе, финоћа и јачина истезања. "Бимтекс" је свакако једно од најуспешнијих МСП у области текстилне индустрије Града Лесковца па је због тога и део истраживања ове докторске дисертације. На конкретном примеру овог предузећа кроз анкете, доказаћемо главну и све помоћне хипотезе, јер је за мотивацију радника овог предузећа битна управо оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора.

- Структура према полу:
 - мушкарци: 33% анкетираних радника;
 - жене: 67% анкетираних радника;

- Старосна структура испитаника је следећа:
 - узраст од 20 до 30 година: 47 % анкетираних радника;
 - узраст од 31 до 40 година: 30 % анкетираних радника;
 - узраст од 41 до 50 година: 17 % анкетираних радника;
 - узраст 51 и више година: 6 % анкетираних радника;

- Структура узорка с обзиром на дужину радног стажа испитаника је следећа:
 - до 5 година радног стажа: 19 % анкетираних радника;
 - од 6 до 15 година радног стажа: 64 % анкетираних радника;
 - од 16 до 25 година радног стажа: 13 % анкетираних радника;
 - од 26 до 35 година радног стажа: 4 % анкетираних радника;

- Квалификациона структура испитаника обухваћених нашим истраживањем је:
 - неквалификовани: 0 % анкетираних радника;
 - квалификовани: 6 % анкетираних радника;
 - средња стручна спрема: 76 % анкетираних радника;
 - виша стручна спрема: 7 % анкетираних радника;
 - висока стручна спрема: 11 % анкетираних радника;

- Структура на основу радног места:
 - на извршилачким пословима ради: 79 % анкетираних радника;
 - на руководећим пословима ради: 9 % анкетираних радника;
 - у администрацији ради: 12 % анкетираних радника;

- Постојање додатних извора прихода:
 - да: 16 % анкетираних радника;
 - не: 84 % анкетираних радника;

7.1. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА- БИМТЕКС Д.О.О.

Истраживање је вршено у предузећу "БИМТЕКС" Д.О.О. Лесковац, на групи од 70 запослених, различите старости, пола, стручне спреме, година радног стажа.

При истраживању је коришћено више упитника. Упитник бр.1 је коришћен у циљу прикупљања личних података о испитаницима, док су Упитници бр.2, бр.3, бр.4 и Упитник о рангирању мотивационих фактора служили за извођење закључака. Прво се кренуло од анализе радника и њихове поделе према полу, старости, дужини радног стажа, према квалификацији коју поседују, од поделе радних места на извршилачка, административна и руководећа и подели радника према онима који имају или онима које немају додатне приходе.

Табела бр.6: Процент запослених подељених по полу

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Женски	47	67.1	67.1	67.1
Valid Мушки	23	32.9	32.9	32.9
Valid Тотал	70	100.0	100.0	100.0

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.1: Запослени подељени по полу

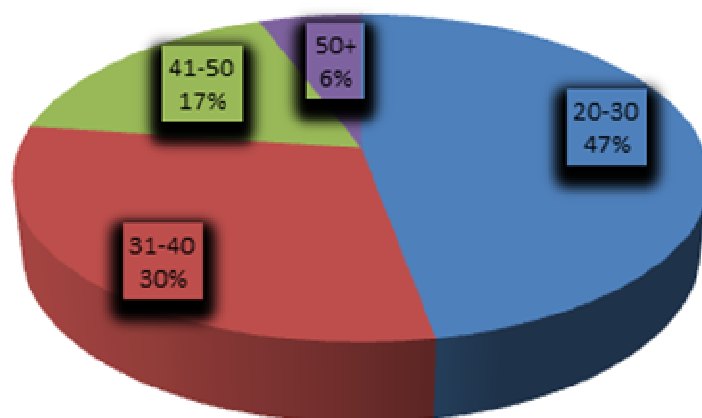
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 7: Процент запослених подељених по старости

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	33	47.1	77.1
	31-40	21	30.0	30.0
	41-50	12	17.1	94.3
	50+	4	5.7	100.0
	Тотал	70	100.0	100.0

Извор: SPSS SOFTWARE

ЗАПОСЛЕНИ ПОДЕЉЕНИ ПО ГОДИНАМА СТАРОСТИ



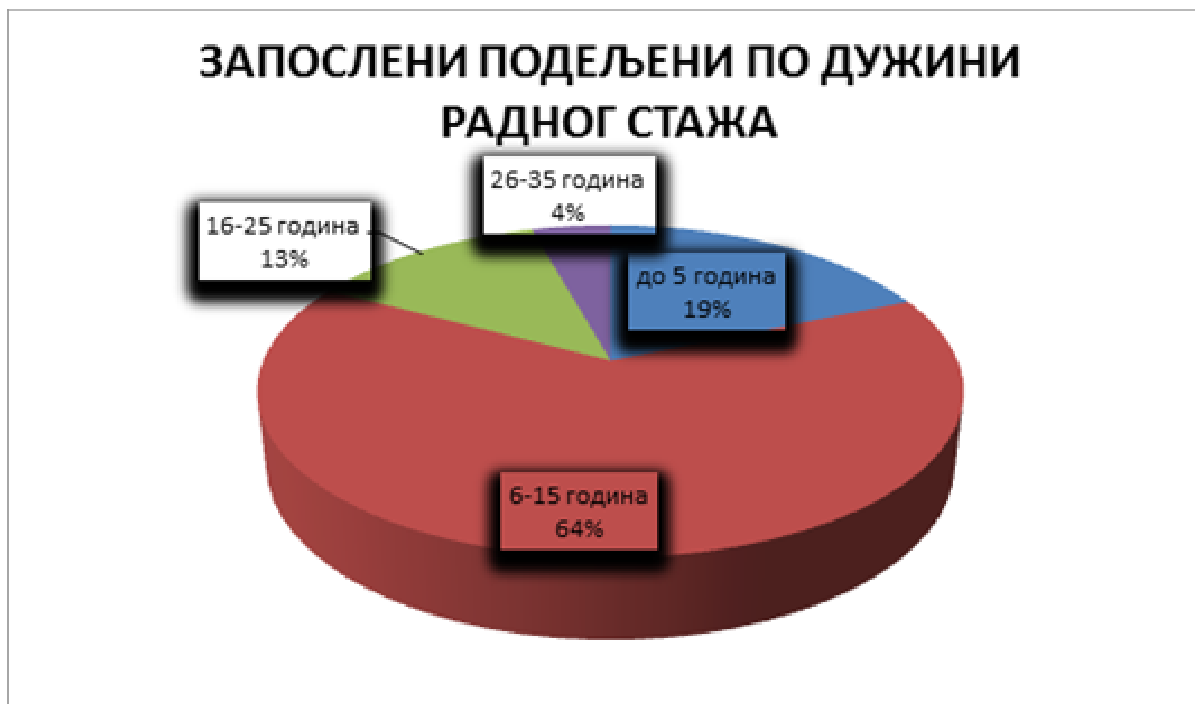
Графикон бр.2: Запослени подељени по годинама старости

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.8: Процент запослених подељених по дужини радног стажа

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
до 5 година	13	18.6	18,6	18,6
6-15 година	45	64.3	64,3	82,9
Valid 16-25 година	9	12.9	12,9	95,7
26-35 година	3	4.3	4,3	100,0
Тотал	70	100.0	100,0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.3: Запослени подељени по дужини радног стажа

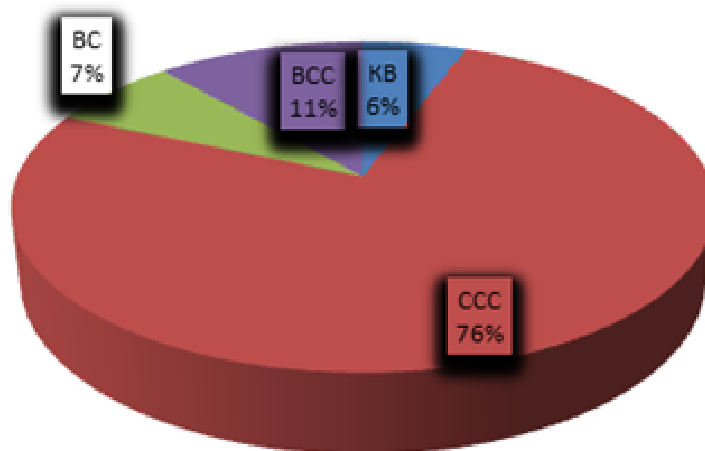
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.9: Процент запослених подељених по квалификацији коју имају

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KB	4	5.7	5.7
	CCC	53	75.7	81.4
	BC	5	7.1	88.6
	BCC	8	11.4	100.0
	Тотал	70	100.0	100.0

Извор: SPSS SOFTWARE

ЗАПОСЛЕНИ ПОДЕЉЕНИ ПО КВАЛИФИКАЦИЈИ



Графикон бр.4: Запослени подељени по квалификационој структури

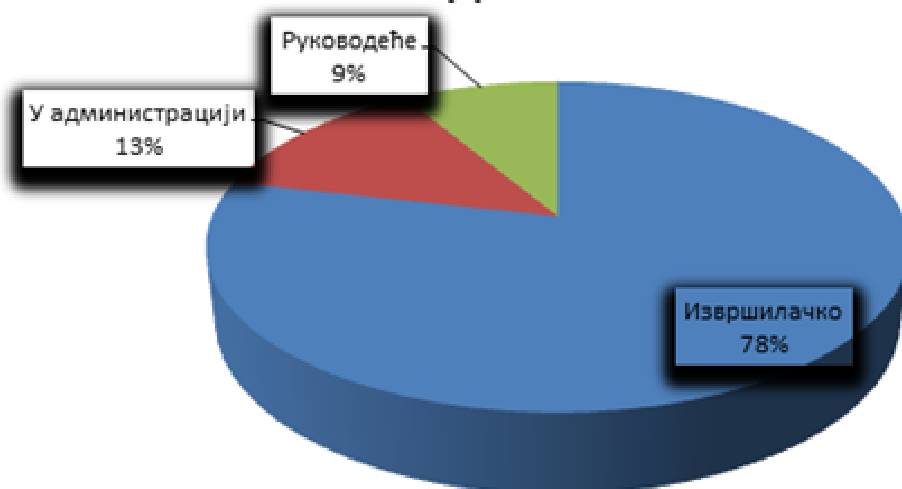
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.10: Процент запослених подељених по карактеру радног места

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Извршилачко	55	78.6	78.6	78.6
У администрацији	9	12.9	12.9	91.4
Руководеће	6	8.6	8.6	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE

ЗАПОСЛЕНИ ПОДЕЉЕНИ ПО КАРАКТЕРУ РАДНОГ МЕСТА



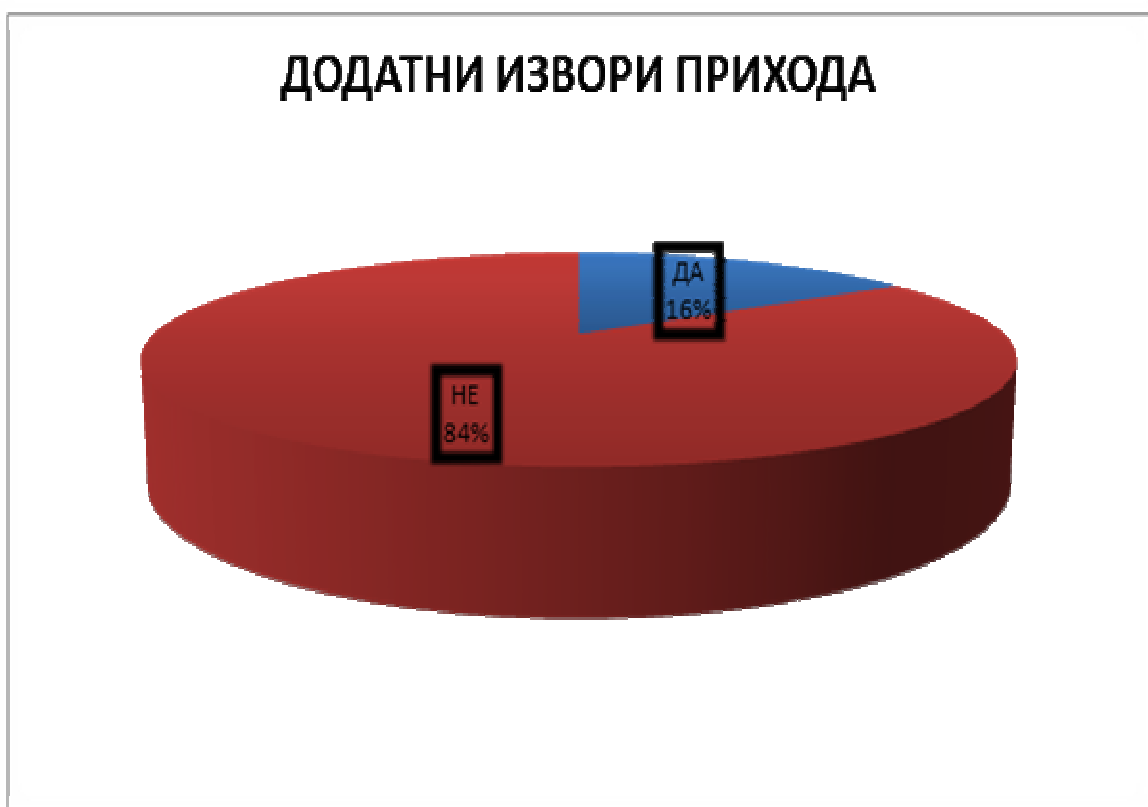
Графикон бр.5: Запослени подељени по карактеру радног места

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.11: Процент запослених подељених по постојању додатних извора прихода

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Да	11	15.7	15.7	15.7
Valid Не	59	84.3	84.3	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.6: Запослени подељени по постојању додатних извора прихода

Извор: SPSS SOFTWARE

7.2. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА У КОМПАНИЈИ "БИМТЕКС" ПРИКУПЉЕНИХ КОРИШЋЕЊЕМ УПИТНИКА БРОЈ 2

Упитник бр.2 (*Прилог бр.2*), је својим сетом питања омогућио формирање коначног модела хијерархије потреба радника.

На основу резултата добијених обрадом података из Упитника бр.2, коришћењем SPSS softvera¹²⁰, прорачуном фреквенци у оквиру дескриптивне статистике, добијени су следећи резултати, приказани у *Табели бр.12*, који сведоче о томе да је расподела случајне променљиве код сваког питања нормална – Гаусова расподела, те самим тиме подаци су адекватни за даљу факторску анализу.

Табела бр.12: Прорачун фреквенци добијених резултата применом SPSS softvera

Descriptive Statistics

	N	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
VAR00001	70	3.07	.150	1.255	1.575
VAR00002	70	3.09	.148	1.236	1.529
VAR00003	70	2.67	.162	1.359	1.847
VAR00004	70	1.91	.122	1.018	1.036
VAR00005	70	2.87	.145	1.215	1.476
VAR00006	70	3.84	.149	1.247	1.555
VAR00007	70	2.40	.151	1.267	1.606
VAR00008	70	3.59	.158	1.324	1.753
VAR00009	70	2.34	.148	1.238	1.533
VAR00010	70	2.84	.161	1.347	1.816
VAR00011	70	1.94	.127	1.062	1.127
Valid N (listwise)	70				

Извор: SPSS SOFTWARE

У табелама бр.13-23, као и на графиконима бр.7-17, приказани су добијени резултати у извршеној анкети за сва питања из анкетног листа, који је приказан у Упитнику бр. 2.

¹²⁰ извор: Сопствена истраживања аутора, SPSS software IBM Statistic 20

Табела бр.13: Приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.2,

Да ли сте задовољни својом платом?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	3	4.3	4.3	4.3
Делимично сам задовољан/на	31	44.3	44.3	48.6
Неутралан/на	6	8.6	8.6	57.1
Делимично незадовољан/на	16	22.9	22.9	80.0
У потпуности сам незадовољан/на	14	20.0	20.0	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.7: Приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни својом платом?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.14: Приказ добијених резултата за питање 2 из Упитника бр.2,
Да ли сте задовољни бенефицијама?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	8	11.4	11.4	11.4
Делимично сам задовољан/на	12	17.1	17.1	28.6
Неутралан/на	30	42.9	42.9	71.4
Делимично незадовољан/на	6	8.6	8.6	80.0
У потпуности сам незадовољан/на	14	20.0	20.0	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.8: Приказ добијених резултата за питање 2 из Упитника бр.2:
Да ли сте задовољни бенефицијама?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.15: Приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.2,
Да ли сте задовољни пажњом и бригом надређених?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	13	18.6	18.6	18.6
Делимично сам задовољан/на	28	40.0	40.0	58.6
Неутралан/на	10	14.3	14.3	72.9
Делимично незадовољан/на	7	10.0	10.0	82.9
У потпуности сам незадовољан/на	12	17.1	17.1	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.9: Приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.2:
Да ли сте задовољни пажњом и бригом надређених?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.16: Приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.2,

Да ли сте задовољни послом који обављате?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	30	42.9	42.9	42.9
Делимично сам задовољан/на	24	34.3	34.3	77.1
Неутралан/на	9	12.9	12.9	90.0
Делимично незадовољан/на	6	8.6	8.6	98.6
У потпуности сам незадовољан/на	1	1.4	1.4	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.10: Приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни послом који обављате?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.17: Приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.2,

Да ли сте задовољни могућношћу за напредовање?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	11	15.7	15.7	15.7
Делимично сам задовољан/на	13	18.6	18.6	34.3
Неутралан/на	30	42.9	42.9	77.1
Делимично незадовољан/на	6	8.6	8.6	85.7
У потпуности сам незадовољан/на	10	14.3	14.3	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.11: Приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни могућношћу за напредовање?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.18: Приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.2,

Да ли сте задовољни системом награђивања?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	1	1.4	1.4	1.4
Делимично сам задовољан/на	13	18.6	18.6	20.0
Неутралан/на	15	21.4	21.4	41.4
Делимично незадовољан/на	8	11.4	11.4	52.9
У потпуности сам незадовољан/на	33	47.1	47.1	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.12: Приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни системом награђивања?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.19: Приказ добијених резултата за питање 7 из Упитника бр.2,

Да ли сте задовољни системом обуке и усавршавања?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	20	28.6	28.6	28.6
Делимично сам задовољан/на	22	31.4	31.4	60.0
Неутралан/на	15	21.4	21.4	81.4
Делимично незадовољан/на	5	7.1	7.1	88.6
У потпуности сам незадовољан/на	8	11.4	11.4	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.13: Приказ добијених резултата за питање 7 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни системом обуке и усавршавања?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.20: Приказ добијених резултата за питање 8 из Упитника бр.2,
Да ли сте задовољни балансом између живота и посла?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	3	4.3	4.3	4.3
Делимично сам задовољан/на	19	27.1	27.1	31.4
Неутралан/на	6	8.6	8.6	40.0
Делимично незадовољан/на	18	25.7	25.7	65.7
У потпуности сам незадовољан/на	24	34.3	34.3	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.14: Приказ добијених резултата за питање 8 из Упитника бр.2:
Да ли сте задовољни балансом између живота и посла?

Извор: SPSS SOFTWARE

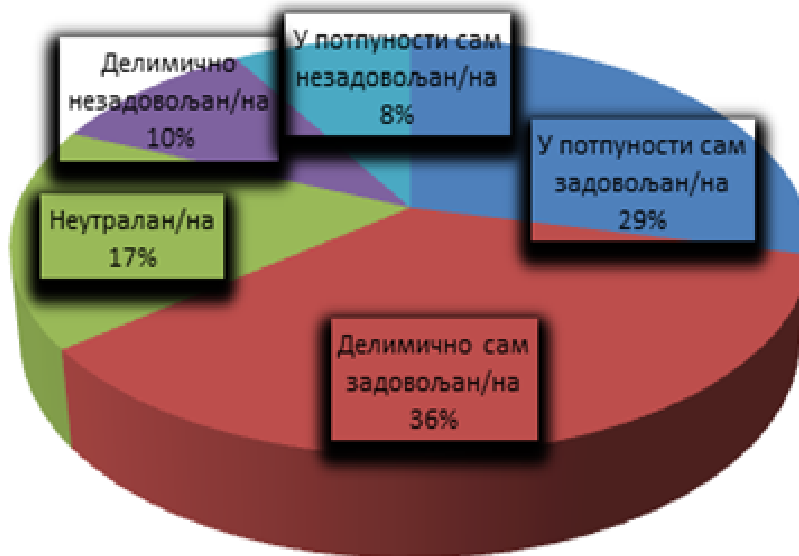
Табела бр.21: Приказ добијених резултата за питање 9 из Упитника бр.2,

Да ли сте задовољни колективом?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	20	28.6	28.6	28.6
Делимично сам задовољан/на	25	35.7	35.7	64.3
Неутралан/на	12	17.1	17.1	81.4
Делимично незадовољан/на	7	10.0	10.0	91.4
У потпуности сам незадовољан/на	6	8.6	8.6	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE

ДА ЛИ СТЕ ЗАДОВОЉНИ КОЛЕКТИВОМ?



Графикон бр.15: Приказ добијених резултата за питање 9 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни колективом?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.22: Приказ добијених резултата за питање 10 из Упитника бр.2,
Да ли сте задовољни организацијом посла?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	8	11.4	11.4	11.4
Делимично сам задовољан/на	32	45.7	45.7	57.1
Неутралан/на	6	8.6	8.6	65.7
Делимично незадовољан/на	11	15.7	15.7	81.4
У потпуности сам незадовољан/на	13	18.6	18.6	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.16: Приказ добијених резултата за питање 10 из Упитника бр.2:
Да ли сте задовољни организацијом посла?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.23: Приказ добијених резултата за питање 11 из Упитника бр.2,

Да ли сте задовољни радним условима?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	28	40.0	40.0	40.0
Делимично сам задовољан/на	30	42.9	42.9	82.9
Неутралан/на	1	1.4	1.4	84.3
Делимично незадовољан/на	10	14.3	14.3	98.6
У потпуности сам незадовољан/на	1	1.4	1.4	100.0
Тотал	70	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.17: Приказ добијених резултата за питање 11 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни радним условима?

Извор: SPSS SOFTWARE

Затим се приступило Тестирању хипотезе о аритметичкој средини $H_0(\mu = \mu_0)$ тј. Коришћењу *One-Sample T test*.

Тестиране су све варијансе (свих 11 питања из Упитника бр.2, (Прилог бр. 2), према просечној вредности од 1.23, резултати су дати у Табели бр.24 - 26.

Табела бр.24: Стандардна девијација свих 11 питања из Упитника бр.2

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Да ли сте задовољни својом платом?	70	3.07	1.255	.150
Да ли сте задовољни бенефицијама?	70	3.09	1.236	.148
Да ли сте задовољни пажњом и бригом надређених?	70	2.67	1.359	.162
Да ли сте задовољни послом који обављате?	70	1.91	1.018	.122
Да ли сте задовољни могућношћу за напредовање?	70	2.87	1.215	.145
Да ли сте задовољни системом награђивања?	70	3.84	1.247	.149
Да ли сте задовољни системом обуке и усавршавања?	70	2.40	1.267	.151
Да ли сте задовољни балансом између живота и посла?	70	3.59	1.324	.158
Да ли сте задовољни колективом?	70	2.34	1.238	.148
Да ли сте задовољни организацијом посла?	70	2.84	1.347	.161
Да ли сте задовољни радним условима?	70	1.94	1.062	.127

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.25: Варијансе свих 11 питања из Упитника бр.2

One-Sample Test						
	Test Value = 1.23					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Да ли сте задовољни својом платом?	12.278	69	.000	1.841	1.54	2.14
Да ли сте задовољни бенефицијама?	12.557	69	.000	1.856	1.56	2.15
Да ли сте задовољни пажњом и бригом надређених?	8.874	69	.000	1.441	1.12	1.77
Да ли сте задовољни послом који обављате?	5.625	69	.000	.684	.44	.93
Да ли сте задовољни могућношћу за напредовање?	11.304	69	.000	1.641	1.35	1.93
Да ли сте задовољни системом награђивања?	17.533	69	.000	2.613	2.32	2.91
Да ли сте задовољни системом обуке и усавршавања?	7.725	69	.000	1.170	.87	1.47
Да ли сте задовољни балансом између живота и посла?	14.884	69	.000	2.356	2.04	2.67
Да ли сте задовољни колективом?	7.520	69	.000	1.113	.82	1.41
Да ли сте задовољни организацијом посла?	10.015	69	.000	1.613	1.29	1.93
Да ли сте задовољни радним условима?	5.618	69	.000	.713	.46	.97

Извор: SPSS SOFTWARE

Варијансе 6 и 8 имају највећу просечну вредност, њихово одступање од 1.233 просека је највеће, те имају највећу вредност Т теста.

Даљи прорачун се састојао у одређивању корелације између појединих одговора из разматраног Упитника бр.2. Добијени корелациони коефицијенти, употребом SPSS softvera, између свих варијанси Упитника бр.2 табеларно су дати у Табели бр.26.

Табела бр.26: Коефицијенти корелације свих одговора на питања из Упитника 2,
добилијени коришћењем SPSS softvera

		VR01	VR02	VR03	VR04	VR05	VR06	VR07	VR08	VR09	VR10	VR11
VR01	Pearson Correlation	1										
	Sig. (2-tailed)											
	N	70										
VR 02	Pearson Correlation	.267*	1									
	Sig. (2-tailed)	.026										
	N	70	70									
VR 03	Pearson Correlation	.396*	.327*	1								
	Sig. (2-tailed)	.001	.006									
	N	70	70	70								
VR 04	Pearson Correlation	.255*	.236*	.388*	1							
	Sig. (2-tailed)	.033	.049	.001								
	N	70	70	70	70							
VR 05	Pearson Correlation	.396*	.335*	.316*	.296*	1						
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.008	.013							
	N	70	70	70	70	70		/				
VR 06	Pearson Correlation	.526*	.564*	.525*	.400*	.360*	1					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.002						
	N	70	70	70	70	70	70					
VR 07	Pearson Correlation	.328*	.283*	.406*	.375*	.458*	.316*	1				
	Sig. (2-tailed)	.006	.018	.000	.001	.000	.008					
	N	70	70	70	70	70	70	70				
VR 08	Pearson Correlation	.419*	.288*	.390*	.511*	.336*	.487*	.385*	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.001	.000	.004	.000	.001				
	N	70	70	70	70	70	70	70	70			
VR 09	Pearson Correlation	.329*	.160	.585*	.518*	.367*	.420*	.364*	.433*	1		
	Sig. (2-tailed)	.005	.185	.000	.000	.002	.000	.002	.000			
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70		
VR 10	Pearson Correlation	.392*	.234	.502*	.296*	.466*	.468*	.394*	.434*	.554*	1	
	Sig. (2-tailed)	.001	.051	.000	.013	.000	.000	.001	.000	.000		
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
VR 11	Pearson Correlation	.079	-.162	-.003	.398*	.185	-.029	.168	.282*	.269*	.166	1
	Sig. (2-tailed)	.514	.181	.979	.001	.125	.813	.164	.018	.024	.170	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

*. Корелација је значајна на нивоу 0.05 (2-tailed).

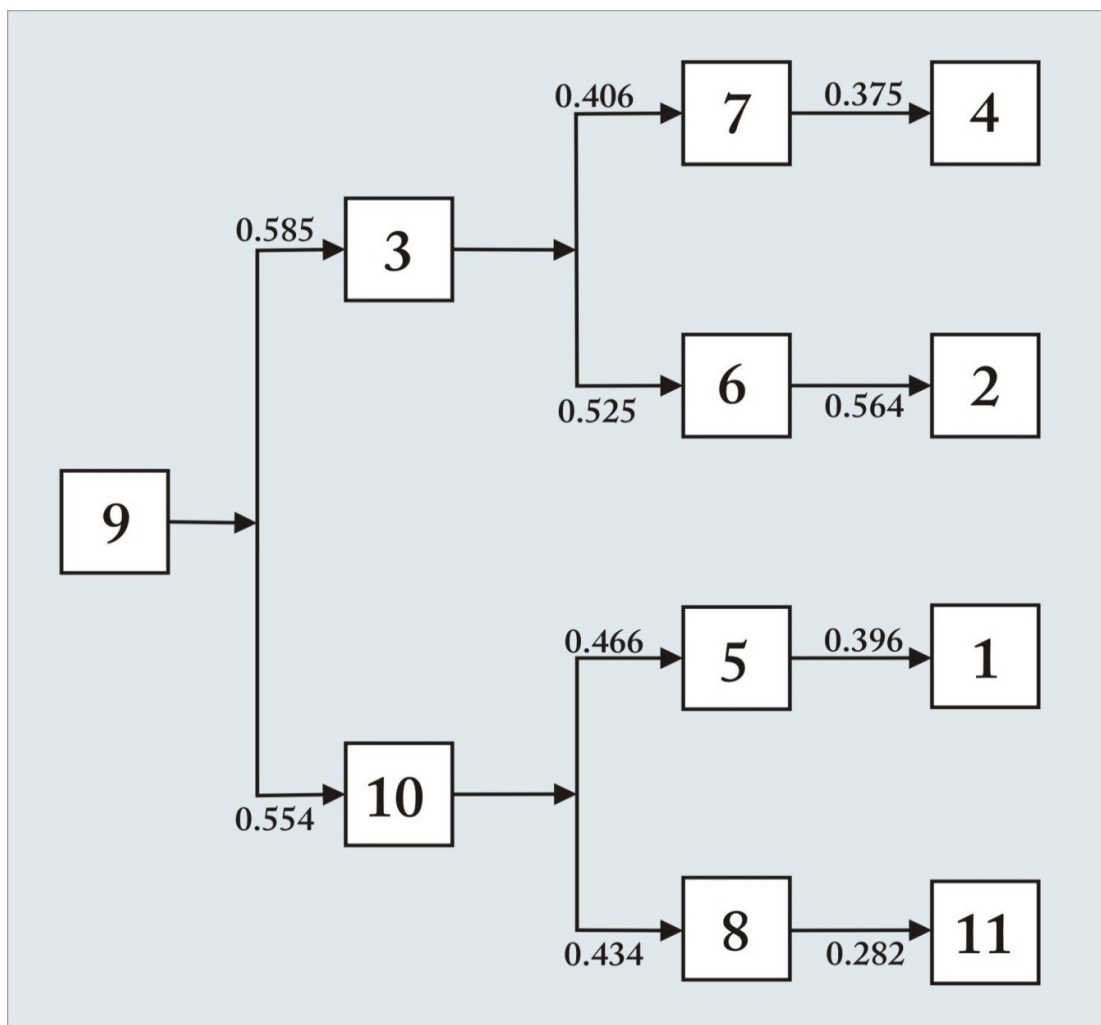
**. Корелација је значајна на нивоу 0.05 (2-tailed).

Извор: SPSS SOFTWARE

Корелациони коефицијенти нам говоре о јачини везе између постављених питања и користе се за формирање модела којим се кроз одређене везе између питања може тестирати свест разматране популације по предмету дате анкете. Поред јачине везе, корелациони коефицијенти су основа за даље испитивање хијерархије значаја појединих парова питања, јер и питања која имају јаку међусобну везу могу бити таква да је нпр. прво питање на знатно

вишем нивоу значаја у односу на друго, а могу бити и истог нивоа значаја. У те сврхе користи се статистика парова узорака кроз *Paired sample T test*.

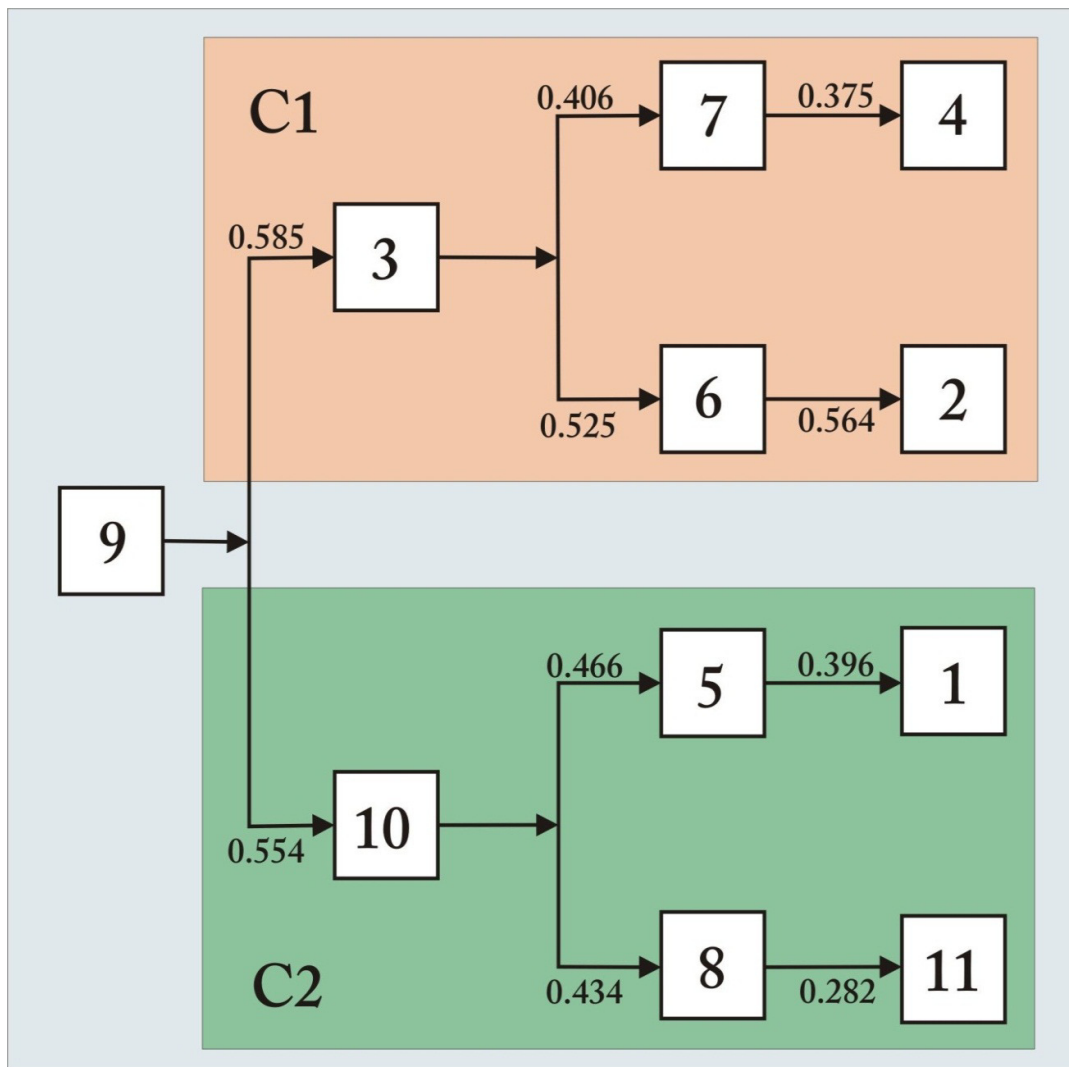
На основу вредности корелационих коефицијената представљених у Табели бр.26, одређујемо полазни модел међузависности анкетних питања Упитника бр.2, приказан на Слици бр.15.



Слика бр.15: Полазни модел међузависности анкетних питања, на основу корелационих коефицијената из Табеле бр.26

Извор: SPSS SOFTWARE

На самом моделу (сл.бр.15) дате су вредности корелационих коефицијената између појединих питања, при чему још увек нису узете у обзир хијерархије појединих питања. Оно што је уочљиво је да су се одређена питања издвојила као засебне групације, формирану су **кластери** појединих група питања, на Слици бр.16 означени као **С1** и **С2**.



Слика бр.16: Издвојене групе питања у виду кластера C1 и C2

Извор: SPSS SOFTWARE

На основу коефицијената корелације из Табеле бр.26, као и модела приказаних на Слици бр.15 и Слици бр.16, могу се формирати следеће везе мотивационих фактора, поређане према величини међусобног корелационог коефицијента, табеларно презентоване у Табели бр.27.

Табела бр.27 Мотивациони фактори према величини међусобног корелационог коефицијента

БР.	ПАР ПИТАЊА	МОТИВАЦИОНИ ФАКТОРИ
X1	3:9	Задовољство бригом и пажњом је позитивно повезано са задовољством колективом
X2	10:9	Задовољство организацијом посла је позитивно повезано са задовољством колективом
X3	7:3	Задовољство обуком и усавршавањем је позитивно повезано са задовољством бригом и пажњом запослених
X4	6:3	Задовољство системом награђивања је позитивно повезано са задовољством бригом и пажњом запослених
X5	4:7	Задовољство послом је позитивно повезано са системом обуке и усавршавања
X6	2:6	Задовољство бенифицијама је позитивно повезано са системом награђивања
X7	5:10	Задовољство системом напредовања је позитивно повезано са организацијом посла
X8	8:10	Задовољство балансом између посла и живота је позитивно повезано са организацијом посла
X9	1:5	Задовољство платом је позитивно повезано са системом напредовања
X10	11:8	Задовољство радним условима је позитивно повезано балансом између посла и живота

Извор: SPSS SOFTWARE

Да би могао да се формира коначни модел разматране организације, потребно је за питања која имају најјачу корелацију, а приказана су у *Табели бр.27* кроз значај мотивационих фактора X1–X10, урадити анализу преко *Paired sample T testa*. У *Табели бр.28* су представљени добијени резултати.

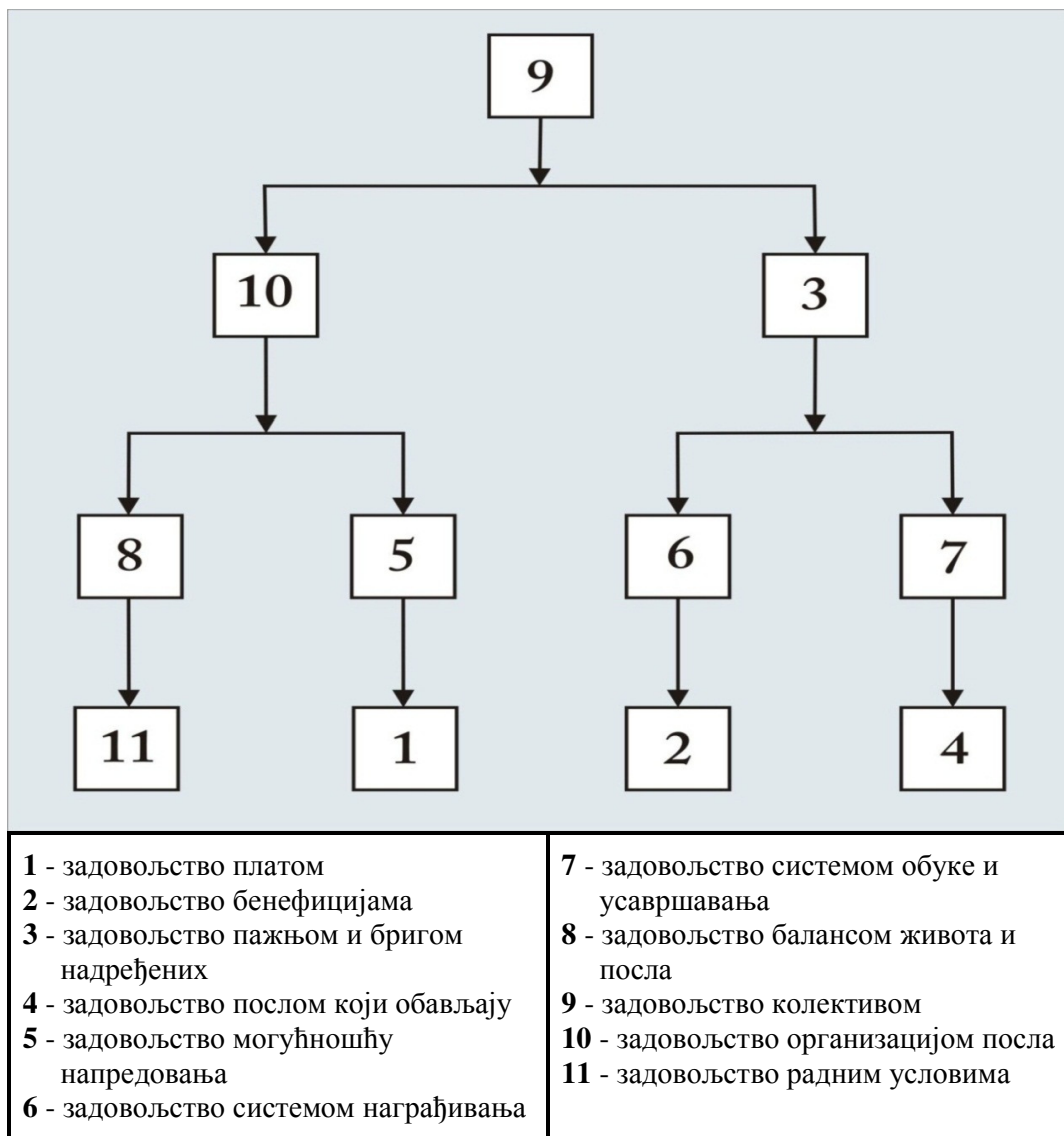
Табела бр. 28: Резултати анализе корелационих коефицијената преко Paired Samples Testa

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	3:9	.329	1.188	.142	.045	.612	2.313	69	.024
Pair 2	10:9	.500	1.225	.146	.208	.792	3.416	69	.001
Pair 3	7:3	-.271	1.434	.171	-.613	.070	-1.584	69	.118
Pair 4	6:3	1.171	1.274	.152	.868	1.475	7.695	69	.000
Pair 5	4:7	-.486	1.294	.155	-.794	-.177	-3.141	69	.002
Pair 6	2:6	-.757	1.160	.139	-1.034	-.481	-5.460	69	.000
Pair 7	5:10	.029	1.329	.159	-.288	.346	.180	69	.858
Pair 8	8:10	.743	1.421	.170	.404	1.082	4.373	69	.000
Pair 9	1:5	.200	1.358	.162	-.124	.524	1.232	69	.222
Pair 10	11:8	-1.643	1.445	.173	-1.987	-1.298	-9.512	69	.000

Извор: SPSS SOFTWARE

У првој табели се дају аритметичка средина и стандардна девијација прве и друге варијабле (узорка). Ако је у другој табели Sig. (2-tailed) > 0,05 прихвата се хипотеза да су разлике између варијабли у просеку једнаке нули. У супротном се та хипотеза одбацује, односно закључује се да су разлике између ових варијабли статистички значајне. У оквиру Paired Differences колоне урађена је стандардна статистичка калкулација, али овог пута за парове питања а не за појединачна питања, о чему је било речи у ранијем тексту. За одређивање хијерархије појединих парова од значаја су колона Т и колона Sig. Потребно је да величина Sig. буде веће од 0.05 како не би било значајне разлике између питања која се тестирају у оквиру једног пара. Уколико је мање од 0.05 то значи да је прво питање у разматраном пару на знатно вишем хијерархијском нивоу у односу на друго питање. У табели се очигледно види да парови 3,7 и 9 (7-3, 5-10 и 1-5) имају вредност већу од 0,05, што

би значило да су питања 7 и 3, 5 и 10 и 1 и 5 на истом хијерархијском нивоу. На основу свих претходно урађених анализа, и добијених резултата, може се формирати коначни модел за разматрање организације, који је приказан на *Слици бр.17*.



Слика бр.17: Коначан модел хијерархије питања из Упитника бр.2, добијен анализом одговора разматране популације

Извор: SPSS SOFTWARE

Као основни елемент у хијерархији фактора који утичу на мотивацију запошљених у разматраној компанији издваја се задовољство колективом. Задовољство колективом, у овом контексту, може се посматрати као "укупно задовољство" запосленог организацијом у којој ради. Највећи утицај на задовољство колективом имају брига и пажња али и задовољство организацијом посла. Према моделу приказаном на *слици бр.17*, задовољство бригом и пажњом је у директној вези са системом награђивања и задовољством обуке и усавршавања. То је логично јер организацију посла запосленог мора да планира надређени. С' друге стране,

задовољство системом обуке и усавршавања је позитивно повезано са задовољством послом, а систем награђивања је у директној вези са задовољством бенифицијама. Такође, задовољство организацијом посла је у директној вези са могућношћу напредовања и балансом између приватног живота и посла. Задовољство балансом између посла и приватног живота је уско повезано са системом напредовања. Логично, уколико неко напредује, животни стандард њега и његове породице биће виши. Опет, животни стандард је виши након напредовања, уколико је исправан систем награђивања у компанији и веће су плате. И на крају можемо рећи да су радни услови у директној вези балансом између живота и посла.

7.3. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА У КОМПАНИЈИ "БИМТЕКС" ПРИКУПЉЕНИХ КОРИШЋЕЊЕМ УПИТНИКА БРОЈ 3

Даљи процес истраживања је настављен обрадом података прикупљених Упитником 3. Улога овог упитника је била у томе да се испитају подстицаји за рад анкетиране групе, изврши њихово рангирање, одреде корелационе везе, формира коначан модел хијерархије подстицаја за рад, а да се на основу свега наведеног одреди смер активности HRM-а организације, а у циљу повећања продуктивности и профита кроз повећано задовољство радника. Као и при анализи резултата Упитника 2 коришћен је SPSS softwer. На основу резултата прорачуна коришћењем SPSS softwera, прорачуном фреквенци у оквиру дескриптивне статистике, добијени резултати, представљени у *Табели бр.29*, потврђују да је расподела случајне променљиве код сваког питања нормална – Гаусова расподела, те самим тиме подаци се могу користити као релевантни за даљу анализу.

Табела бр.29: Прорачун фреквенци резултата добијених коришћењем Упитника 3, применом SPSS softwera

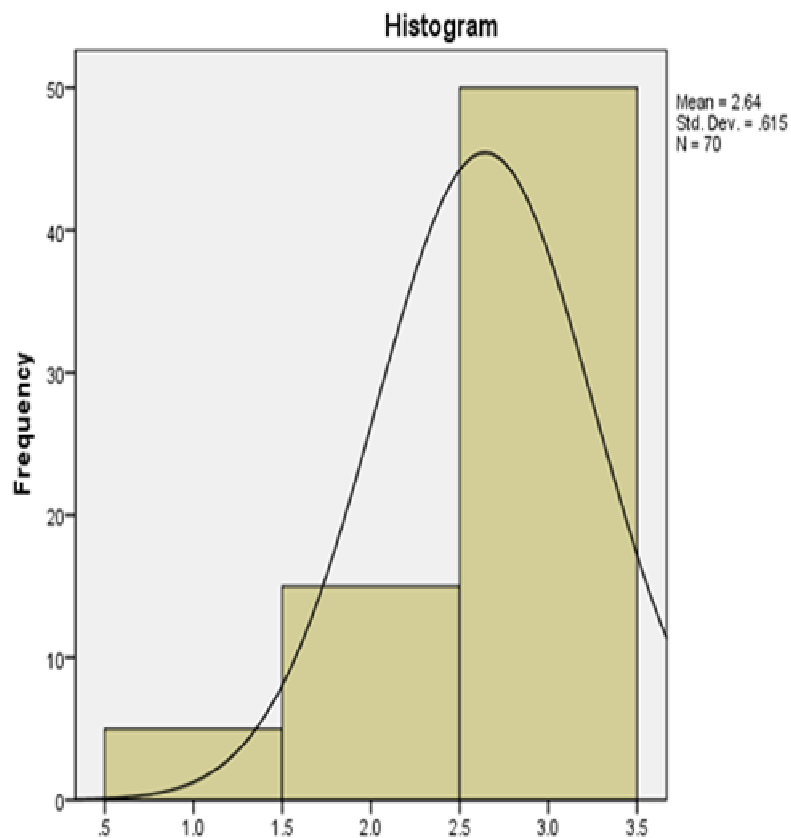
Descriptive Statistics					
	N	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
VAR00001	70	2.64	.073	.615	.378
VAR00002	70	1.57	.075	.627	.393
VAR00003	70	2.31	.090	.753	.566
VAR00004	70	2.46	.083	.695	.484
VAR00005	70	1.51	.093	.775	.601
VAR00006	70	2.69	.078	.649	.422
Valid N (listwise)	70				

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.30: Приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.3
 Да се повећају зараде и праведније расподељује доходак

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7.0	7.1	7.1
	2	15	21.1	21.4	28.6
	3	50	70.4	71.4	100.0
	Total	70	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		71	100.0		

Извор: SPSS SOFTWARE



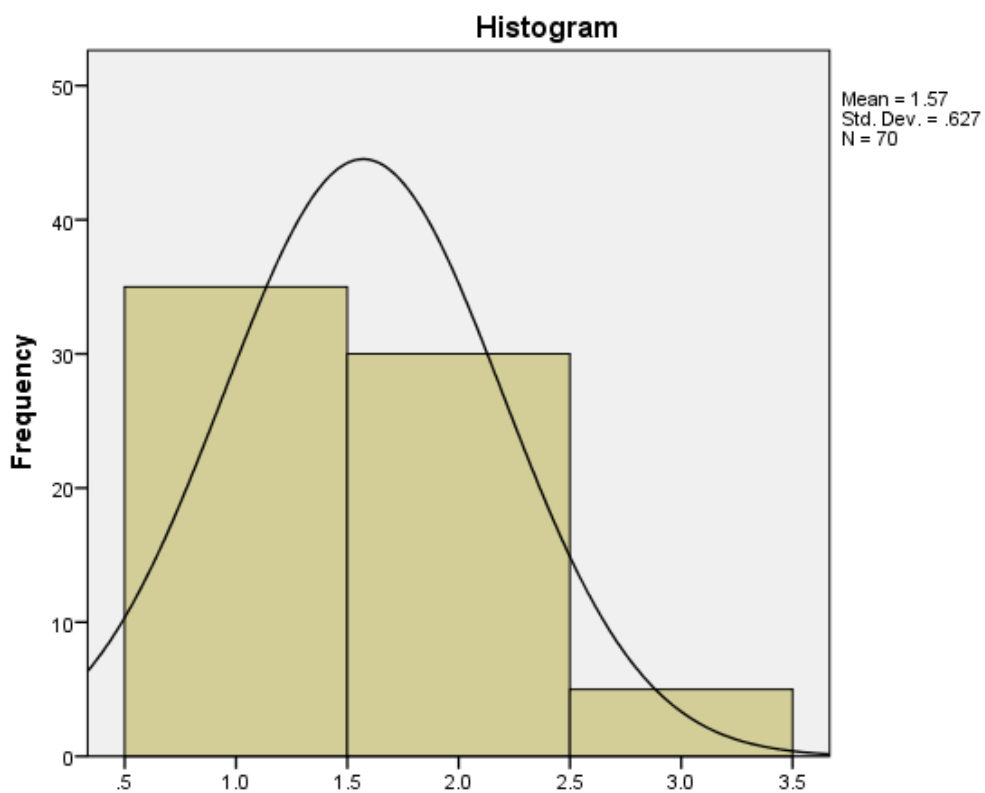
Графикон бр.18: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.3:
 Да се повећају зараде и праведније расподељује доходак

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.31: Приказ добијених резултата за питање 2 из Упитника бр.3
 Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	35	49.3	50.0	50.0
	2	30	42.3	42.9	92.9
	3	5	7.0	7.1	100.0
	Total	70	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		71	100.0		

Извор: SPSS SOFTWARE



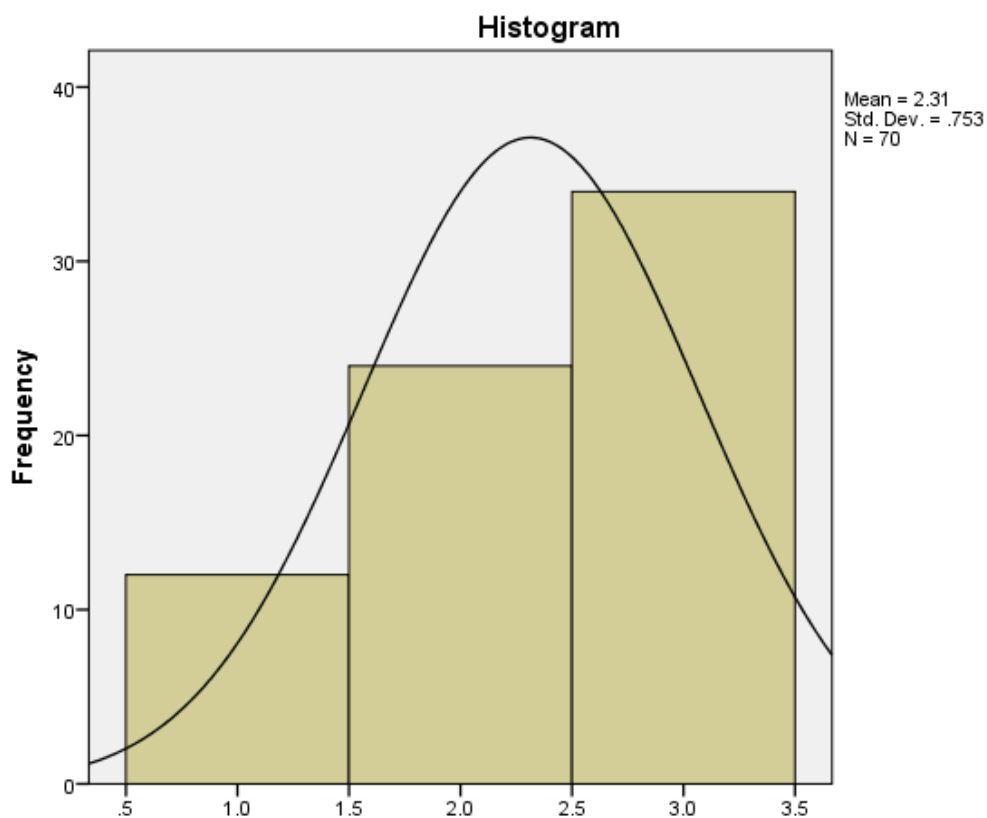
Графикон бр.19: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 2 из Упитника бр.3:
 Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених

Извор: SPSS SOFTWARE

*Табела бр.32: Приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.3:
Да се побољшају међуљудски односи*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	16.9	17.1
	2	24	33.8	34.3
	3	34	47.9	48.6
	Total	70	98.6	100.0
Missing System	1	1.4		
Total	71	100.0		

Извор: SPSS SOFTWARE



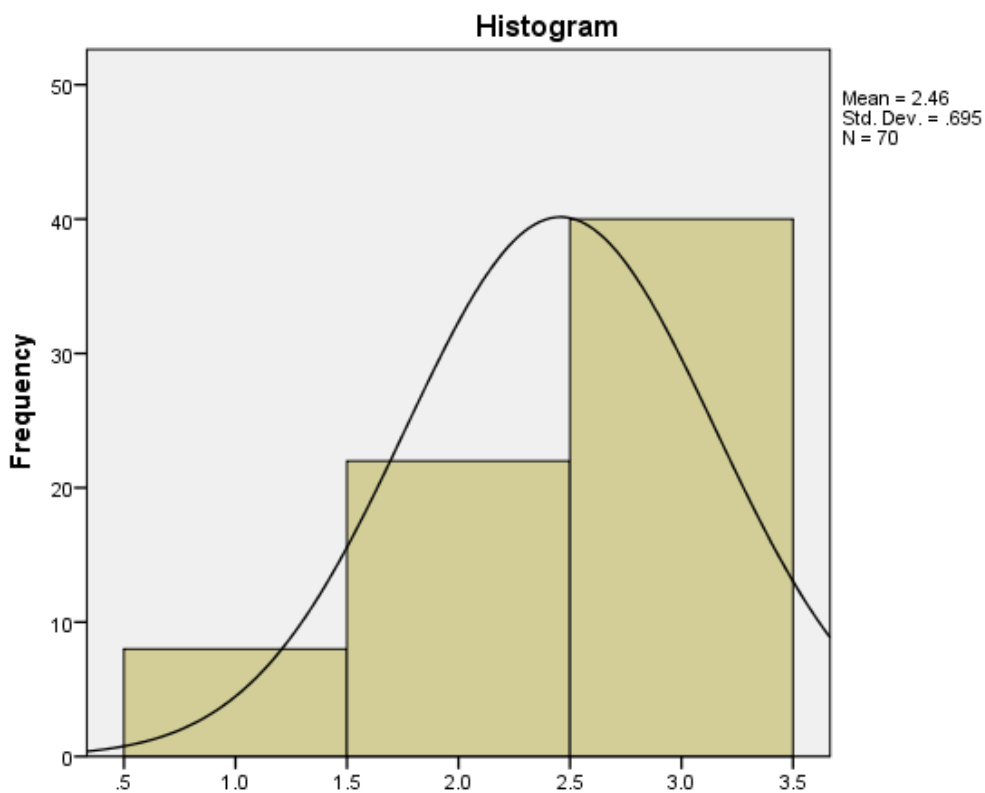
Графикон бр.20: *Хистограмски приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.3:
Да се побољшају међуљудски односи*

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.33: Приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.3:
Организација показује више поштовања према резултатима рада радника

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	11.3	11.4	11.4
	2	22	31.0	31.4	42.9
	3	40	56.3	57.1	100.0
	Total	70	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		71	100.0		

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.21: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.3:
Организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника

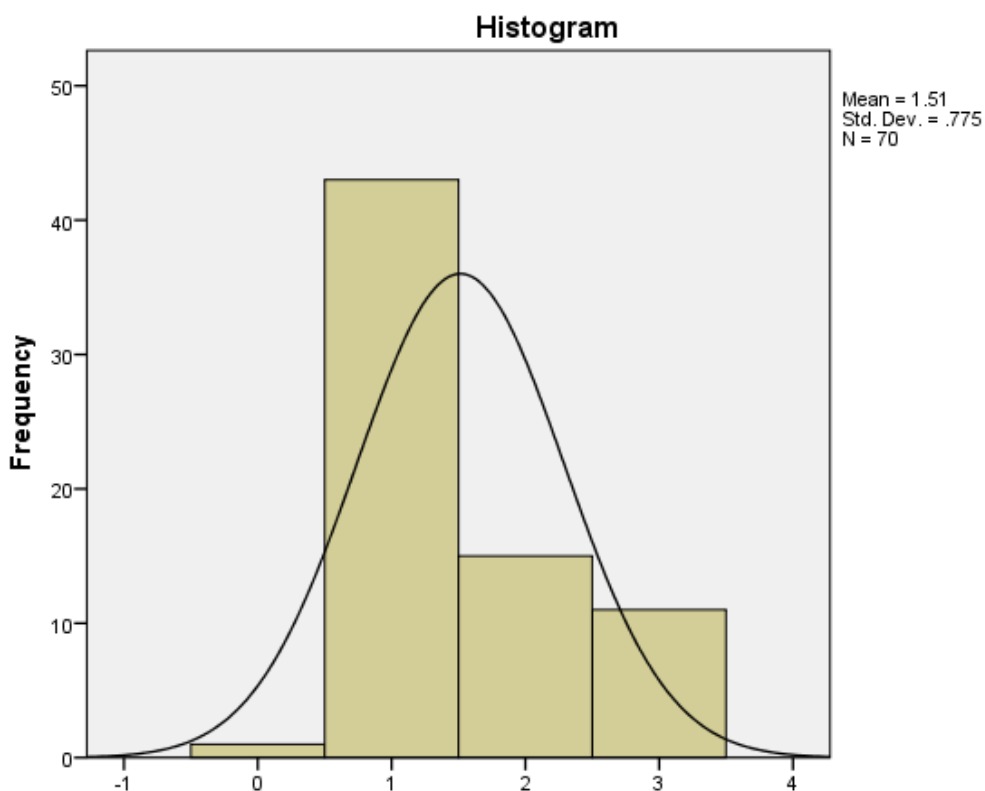
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.34: Приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.3:

Да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	1	1.4	1.4	1.4
1	43	60.6	61.4	62.9
Valid 2	15	21.1	21.4	84.3
3	11	15.5	15.7	100.0
Total	70	98.6	100.0	
Missing System	1	1.4		
Total	71	100.0		

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.22: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.3:

Да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад

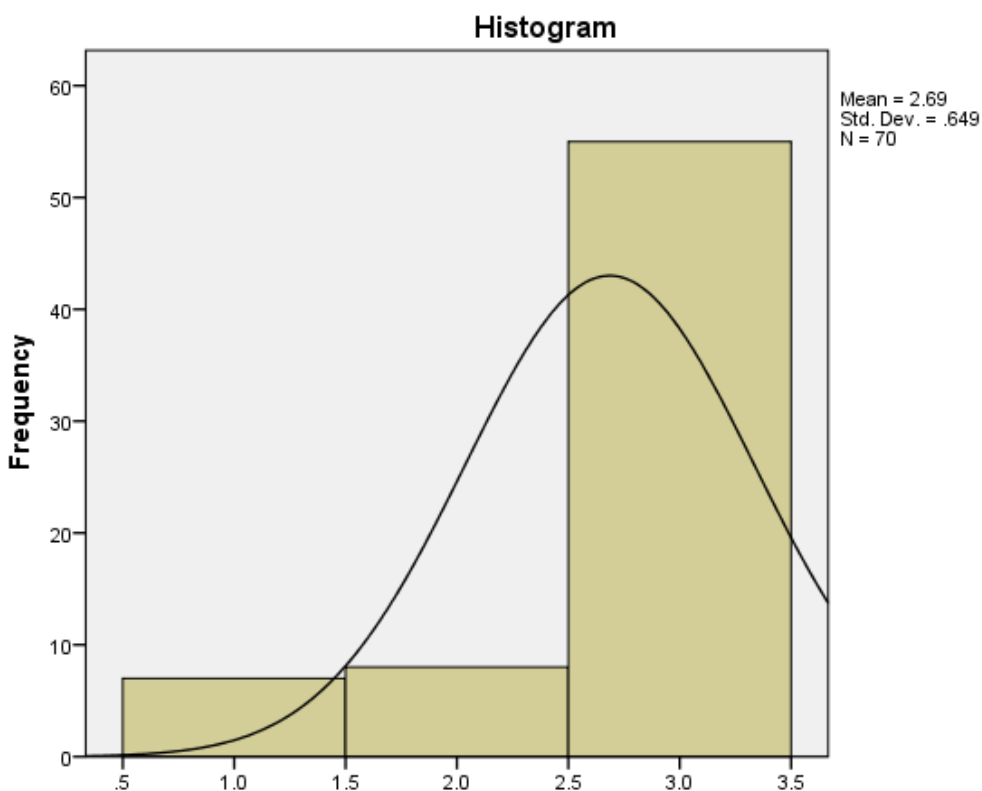
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.35: Приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.3

Да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.9	10.0	10.0
Valid 2	8	11.3	11.4	21.4
Valid 3	55	77.5	78.6	100.0
Total	70	98.6	100.0	
Missing System	1	1.4		
Total	71	100.0		

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.23: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.3:

Да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

Извор: SPSS SOFTWARE

Да би се испитала адекватност читаве разматране популације, за даљу факторску анализу користи се *Chi square test - Хи квадрат тест* (χ^2) разматране популације- χ^2 већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом.

Табела бр. 36: Резултат χ^2 теста - за питање бр. 1 из Упитника бр. 3,

Да се повећају зараде и праведније расподели доходак

		Пол		Тотал
		Женски	Мушки	
Да се повећају зараде и	1	3	2	5
праведније расподели	2	11	4	15
доходак!	3	33	17	50
Тотал		47	23	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.406 ^a	2	.816
Likelihood Ratio	.412	2	.814
N of Valid Cases	70		

а. 3 ћелије (50.0%) имају очекивани број мањи 5. Минимални очекивани број је 1.64

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.24: Приказ резултата χ^2 теста за питање бр. 1 из Упитника бр.3,

Да се повећају зараде и праведније расподели доходак

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 37: Резултат χ^2 теста - за питање бр. 2 из Упитника бр. 3,

Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених

		Пол		Тотал
		Женски	Мушки	
Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених!	1	26	9	35
	2	20	10	30
	3	1	4	5
Тотал		47	23	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.850 ^a	2	.054
Likelihood Ratio	5.545	2	.063
N of Valid Cases	70		

а. 2 ћелије (33.3%) имају очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је 1.64.

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.25: Приказ резултата χ^2 теста за питање бр. 2 из Упитника бр.3,

Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 38: Резултат χ^2 теста - за питање бр. 3 из Упитника бр. 3,
Да се побољшају међуљудски односи

Crosstab

Count

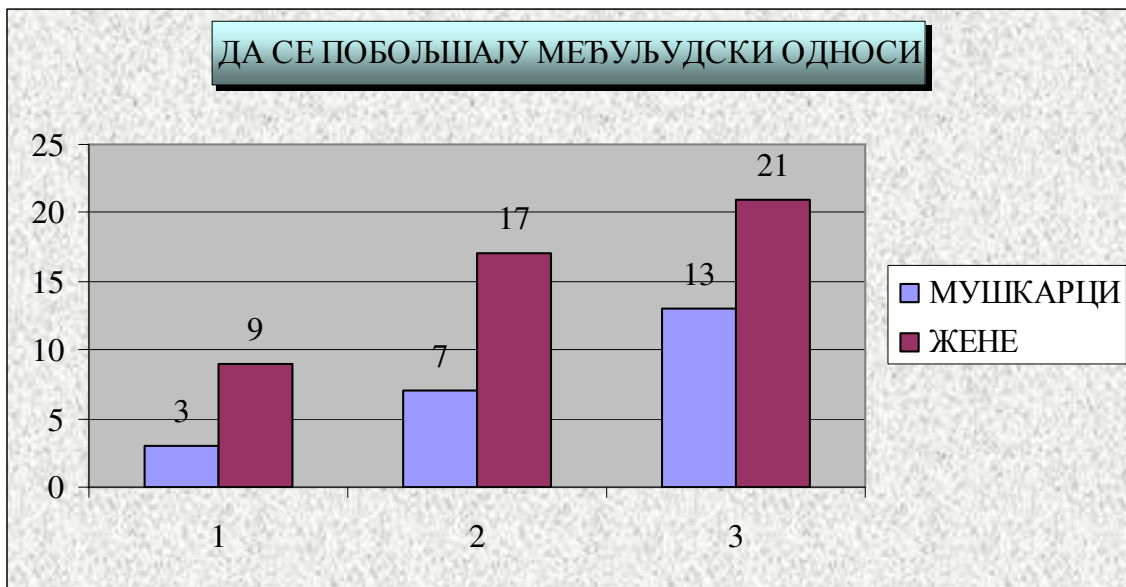
		Пол		Тотал
		Женски	Мушки	
Да се побољшају међуљудски односи!	1	9	3	12
	2	17	7	24
	3	21	13	34
Тотал		47	23	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.930 ^a	2	.628
Likelihood Ratio	.938	2	.626
N of Valid Cases	70		

a. 1 ћелија (16.7) има очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је 3.94.

Извор: SPSS SOFTWARE, Сопствена истраживања аутора



Графикон бр.26: Приказ резултата χ^2 теста за питање бр. 3 из Упитника бр.3,
Да се побољшају међуљудски односи

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 39: Резултат χ^2 теста - за питање бр. 4 из Упитника бр. 3,

Да се уведу савремена технологија и модерна средства за рад

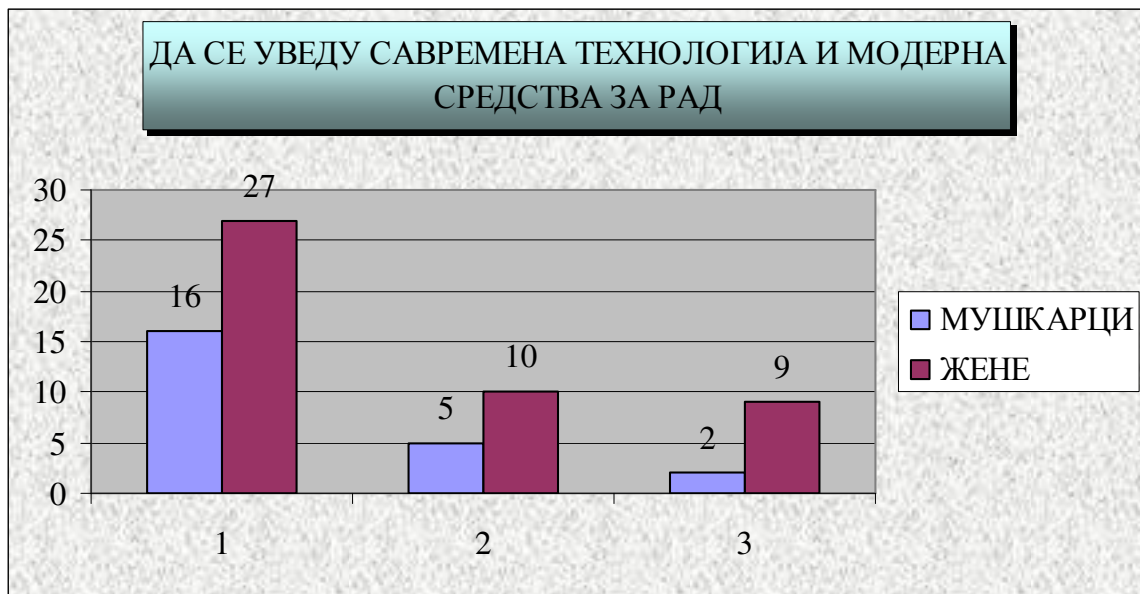
		Пол		Тотал
		Женски	Мушки	
Да се уведу савременија	0	1	0	1
технологија и модерна	1	27	16	43
средства за рад!	2	10	5	15
	3	9	2	11
Total		47	23	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.934 ^a	3	.586
Likelihood Ratio	2.351	3	.503
N of Valid Cases	70		

a. 4 ћелије (50.0%) имају очекивани број мањи од 5. Минимали очекивани број је .33.

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.27: Приказ резултата χ^2 теста за питање бр. 4 из Упитника бр.3,
Да се уведу савремена технологија и модерна средства за рад

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 40: Резултат χ^2 теста - за питање бр. 4 из Упитника бр. 3,
Да организација показује више поштовања према резултатима рада радника

Count		Пол		Тотал
		Женски	Мушки	
Да организација показује	1	5	3	8
више поштовања према	2	15	7	22
резултатима рада својих	3	27	13	40
радника!				
Total		47	23	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.091 ^a	2	.955
Likelihood Ratio	.090	2	.956
N of Valid Cases	70		

а. 1 ћелија (16.7%) има очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је 2.63.

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.28: Приказ резултата χ^2 теста за питање бр. 4 из Упитника бр.3,
Да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 41: Резултат χ^2 теста - за питање бр. 5 из Упитника бр. 3,

Да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

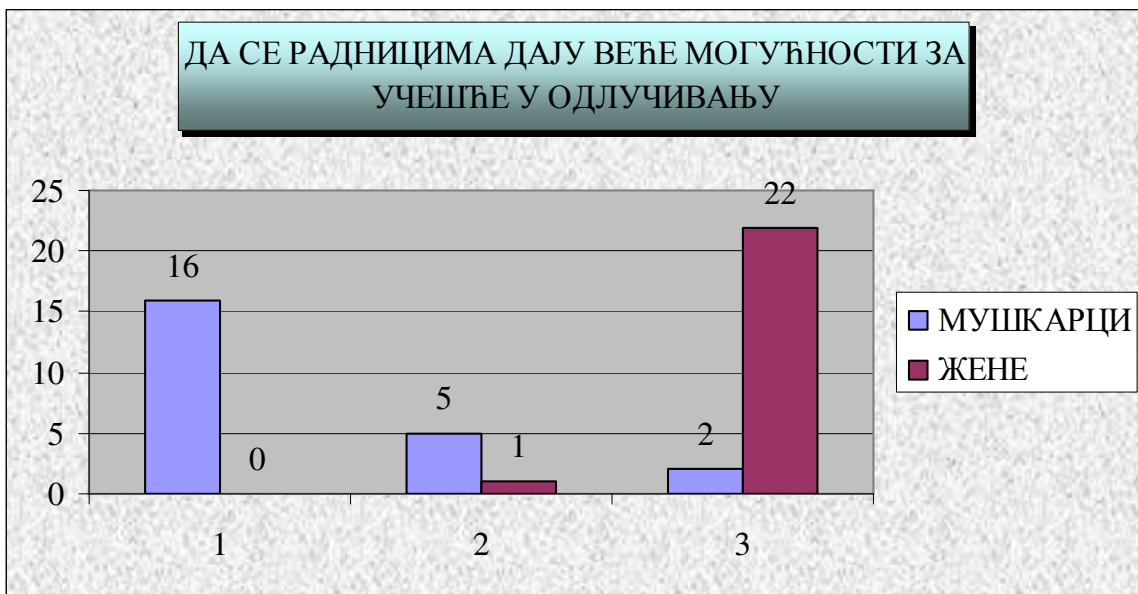
		Пол		Тотал
		Женски	Мушки	
Да се радницима дају	1	7	0	7
веће могућности за	2	7	1	8
учешће у одлучивању!	3	33	22	55
Total		47	23	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.200 ^a	2	.045
Likelihood Ratio	8.583	2	.014
N of Valid Cases	70		

а. 3 ћелије (50.0%) имају очекивани број мањи од 5.
Минимални очекивани број је 2.30.

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.29: Приказ резултата χ^2 теста за питање бр. 5 из Упитника бр.3,

Да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

Извор: SPSS SOFTWARE

У нашој анализи χ^2 само код питања број 2 износи 5.850, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.054. Како је $0.054 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

Затим се приступило одређивању корелације између појединих одговора из разматраног Упитника бр.3, (Прилог бр. 3). Добијени корелациони коефицијенти, употребом SPSS softwera, између свих варијанси упитника бр.3 табеларно су дати у Табели бр.42.

Табела бр.42: Коефицијенти корелације свих одговора на питања из Упитника бр.3

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6
VAR001	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 70				
VAR002	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.140 .249 70	1 70			
VAR003	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.067 .581 70	.259* .031 70	1 70		
VAR004	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.155 .200 70	.090 .458 70	.497** .000 70	1 70	
VAR005	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.552** .000 70	.013 .916 70	-.107 .377 70	-.012 .920 70	1 70
VAR006	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.078 .522 70	.056 .646 70	-.062 .611 70	-.127 .296 70	.153 .206 70

** . Корелација је значајна на нивоу 0.01 (2-tailed).

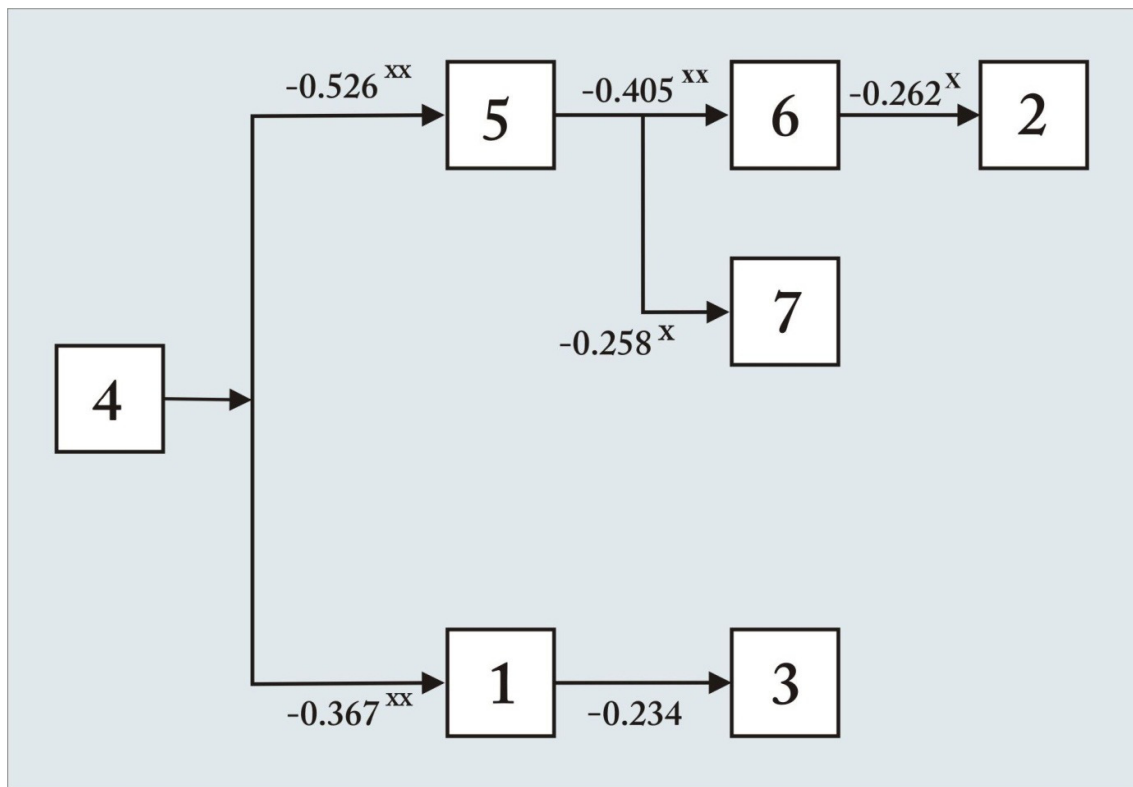
* . Корелација је значајна на нивоу 0.05 (2-tailed).

Извор: SPSS SOFTWARE

И у овом случају, као и код претходно описаних резултата анкете, корелациони коефицијенти указују на јачину везе између постављених питања.

Поред јачине везе, корелациони коефицијенти су основа за даље испитивање хијерархије значаја појединих парова питања.

На основу вредности корелационих коефицијената одређујемо следећи модел међузависности питања, који је дат на Слици бр.18.



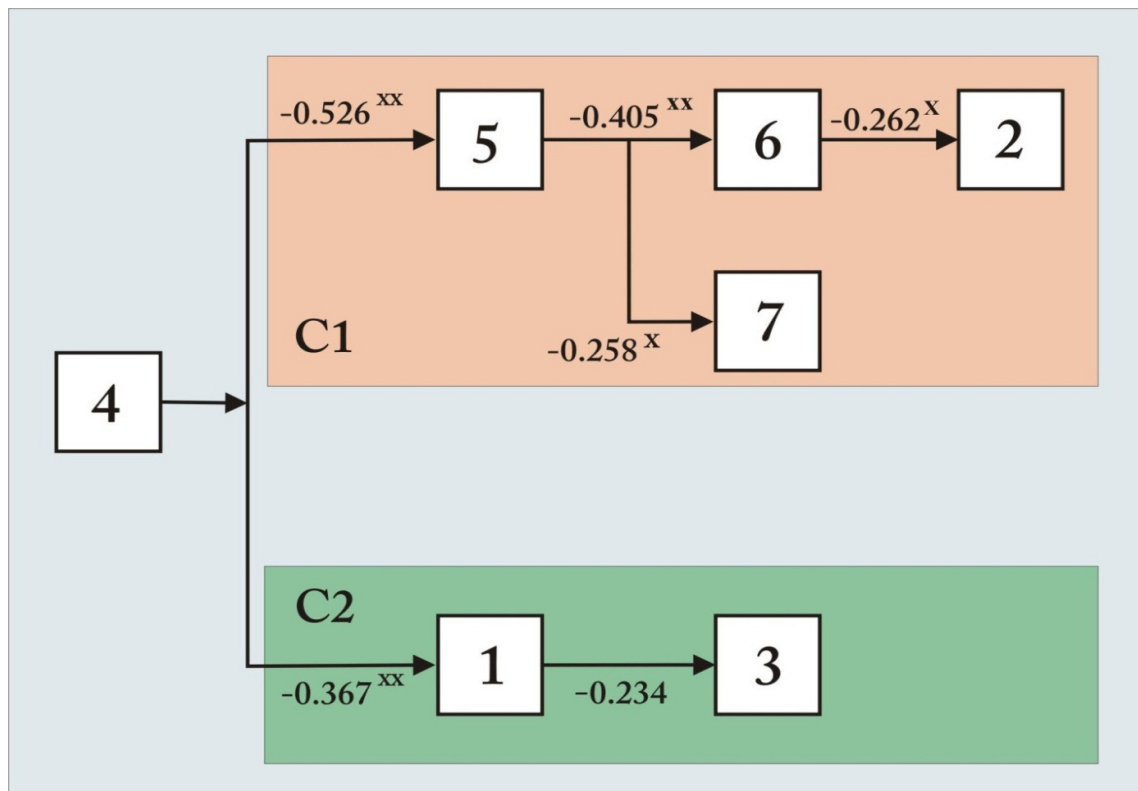
Слика бр.18: Полазни модел међузависности анкетних питања, на основу корелационих коефицијената из Табеле бр.42

Извор: SPSS SOFTWARE

Као и у претходном случају, модел приказан на *Слици бр.18* добијен је тако што су из табеле корелационих коефицијената издвојени они парови између којих је коефицијент највећи.

На самом моделу дате су вредности корелационих коефицијената између појединих питања при чему још увек нису узете у обзир хијерархије појединих питања.

Запажа се да су се одређена питања, као и у претходном случају, издвојила као засебне групације, односно формирани су **кластери** појединих група питања, на *Слици бр.19* означени као кластер **C1** и кластер **C2**.



Слика бр.19: Издвојене групе питања у виду кластера C1 и C2

Извор: SPSS SOFTWARE

На основу коефицијената корелације из Табеле бр.42, као и модела приказаних на Слици бр.18 и Слици бр.19, могу се формирати следеће везе мотивационих фактора, поређане према величини међусобног корелационог коефицијента, табеларно презентоване у Табели бр.43.

Табела бр.43: Мотивациони фактори према величини међусобног корелационог коефицијента

БР.	ПАР ПИТАЊА	МОТИВАЦИОНИ ФАКТОРИ
X1	4:5	побољшање међуљудских односа је повезано са потребом да организација показује више поштовања према резултатима рада радника
X2	4:1	побољшање међуљудских односа је повезано са потребом за повећањем зараде
X3	5:6	организација показује више поштовања према резултатима радника је повезано са потребом да су уведу савремене технологије и опрема
X4	5:7	организација показује више поштовања према резултатима радника је повезано са потребом да се радницима дају већа права у одлучивању
X5	6:2	да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад је везано са прављењем бољих програма социјалне заштите
X6	1:3	да се повећају зараде и праведније расподељује доходак је повезано са побољшањем програма социјалне заштите запослених

Извор: SPSS SOFTWARE, Сопствена истраживања аутора

Да би могао да се формира коначни модел разматране организације, потребно је за питања која имају најјачу корелацију, а приказана су у *Табели бр.43* кроз значај мотивационих фактора X1-X6 урадити анализу преко *Paired sample T testa*.

Табела бр. 44: Резултати анализе корелационих коефицијената преко Paired Samples Testa

	Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1	-.100	1.737	.208	-.514	.314	-.482	69	.632
Pair 2	-1.614	1.487	.178	-1.969	-1.260	-9.082	69	.000
Pair 3	-.043	1.756	.210	-.462	.376	-.204	69	.839
Pair 4	.829	1.191	.142	.544	1.113	5.819	69	.000
Pair 5	1.000	1.263	.151	.699	1.301	6.626	69	.000
Pair 6	2.486	.880	.105	2.276	2.696	23.621	69	.000

Извор: SPSS SOFTWARE, Сопствена истраживања аутора

И овде су од значаја колона T и колона Sig. Потребно је да вредност Sig. буде веће од 0.05 како неби било значајне разлике између питања која се тестирају у оквиру једног пара. Уколико је мање од 0.05 то значи да је прво питање у разматраном пару на знатно вишем хијерархијском нивоу у односу на друго питање.

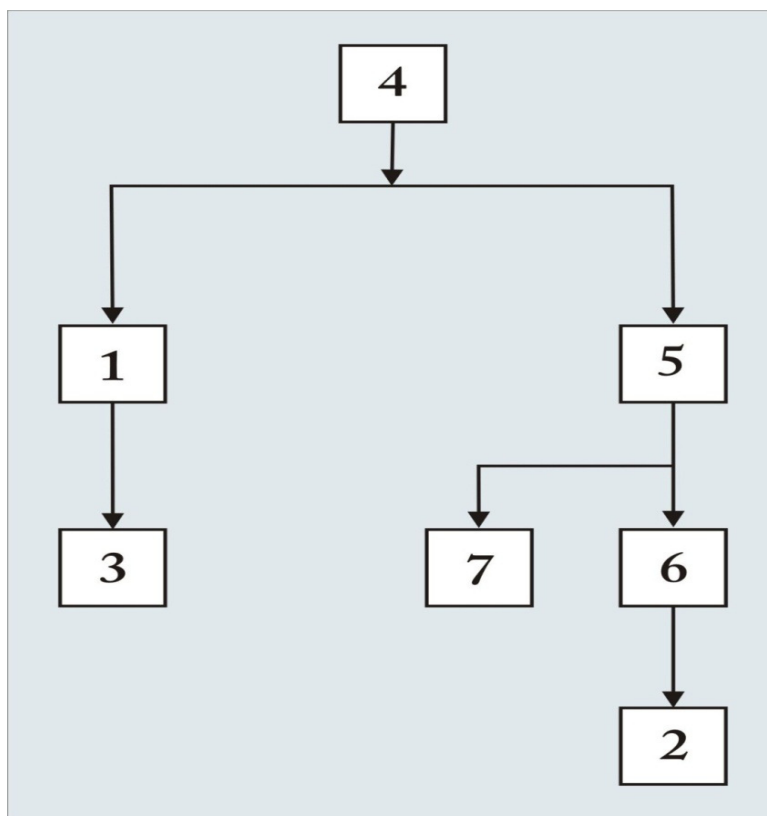
У табели се очигледно види да само парови 4-5 и 5-6 имају вредност већу од 0,05, што би значило да су питања 4 и 5, као и питања 5 и 6 на истом хијерархијском нивоу.

На основу постављених хипотеза из *Табеле бр.43*, као и *Сликом бр.19* представљених кластера, могу се направити следеће структурне везе у оквиру кластера C1 и C2:

C1: организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника → већа могућност да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад → да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању → да се направе бољи програми социјалне заштите

C2: да се побољшају међуљудски односи → већа могућност да се побољшају програми социјалне заштите запослених

На основу добијених резултата може се формирати коначни модел за разматрање колективног става организације по питањима датим у Упитнику бр.3, приказан на *Слици бр.20*.



- 1** - да се повећају зараде и праведније расподељује доходак
2 - да се направе бољи програми социјалне заштите запослених
3 - да се побољшају програми социјалне заштите запослених
4 - да се побољшају међуљудски односи
5 - да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника
6 - да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад
7 - да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

Слика бр.20: Коначан модел хијерархије питања из Упитника бр.3, добијен анализом одговора разматране популације

Извор: SPSS SOFTWARE

На основу овог модела, као и анализом кластера C1 и C2 приказаних на *Слици бр.20*, уочава се да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника и жеља да се повећају зараде и праведније расподељује доходак имају највећи утицај на осећај радника да да се побољшају међуљудски односи. Ово је сасвим логична веза, јер повећање зараде и праведнија расподела доходака као и веће поштовање резултата рада радника, директно утиче на побољшање међуљудских односа. Жеља радника за побољшањем међуљудских односа је уско повезана (налази се на истом хијерархијском нивоу) са жељом да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника као и са жељом за повећањем зараде и праведнијом расподелом дохотка.

7.4. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА У КОМПАНИЈИ "БИМТЕКС"

ПРИКУПЉЕНИХ КОРИШЋЕЊЕМ УПИТНИКА БРОЈ 4

Како би се прикупили подаци о мишљењима радника по питању важности материјалних и нематеријалних мотивационих фактора у предузећу коришћен је Упитник бр. 4 (Прилог бр. 4). Одмах се кренуло у анализу првог питања из Упитника бр.4, и на основу резултата из анкете, резултати су били следећи:

- 86% радника се изјаснило да је у предузећу најбоља оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора за залагање на послу или тачно 60 радника;
- 9% радника сматра да је најбоља материјална мотивација или тачно 6 запослених; и
- 5% радника сматра да је најбоља нематеријална мотивација тј. њих четворо.



Графикон бр.30: Приказ резултата анкете на питање бр. 1 из Упитника бр. 4,

Који су то подстицаји најважнији за мотивацију запослених?

Извор: SPSS SOFTWARE

Да би се испитала адекватност читаве разматране популације, за даљу факторску анализу користи се χ^2 разматране популације.

Према резултатима великог броја истраживача^{121, 122, 123, 124} χ^2 већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом.

¹²¹ Brooke Jr., P.P., Russell D.W. & Price J.(1988.), Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology. 7(2):139-145

Табела бр. 45: χ^2 тест, резултати анкете на питање бр.1 из Упитника бр. 4,
Да ли је оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих
фактора најбоља за залагање радника на послу?

Count		Да ли је оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора најбоља за залагање радника на послу?		Тотал
		Не слажем се	Слажем се	
Пол	Женски	4	39	43
	Мушки	6	21	27
Total		10	60	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.236 ^a	2	.327
Likelihood Ratio	2.481	2	.289
N of Valid Cases	70		

a. 1 ћелија (16.7%) има очекивани број мање од 5. Минимални очекивани број је 4.27

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.31: Приказ резултата анкете запослених на питање бр.1 из Упитника бр.4,
Слажем се да су ми материјални мотиватори најбитнији

Извор: SPSS SOFTWARE

У нашој анализи χ^2 износи 2.236, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.327. Како је $0.327 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

¹²² Carmines, E.G., & McIver, J.P.(1981.), Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structures. In: G.W.Bronstedt, & E.F. Borgatta(Eds.), Social measurement: current issues. Beverly Hills, CA:Sage

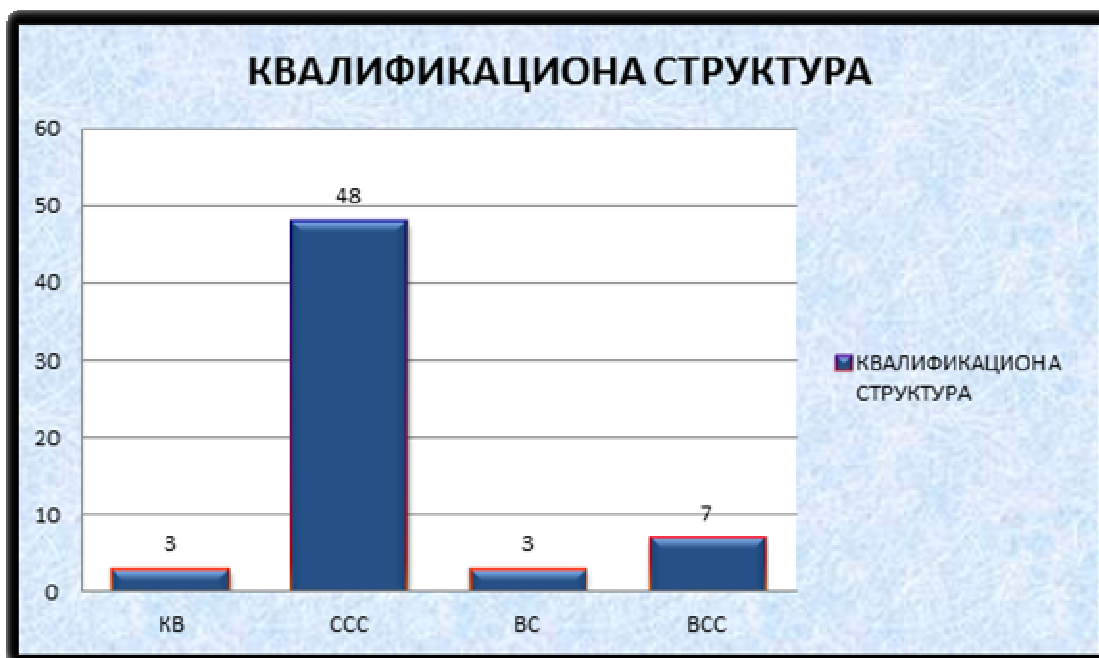
¹²³ Hoetler J.W. (1983.), The analysis of covariance structures: goodness of fit indices. Social Methods and Research, 11(1):325-344

¹²⁴ Harrison-Walker, L.J.,(2001.), The measurement of a market orientation and its impact on business performance, Journal of Quality Management, 6(2001):139-172

Табела бр. 46: Резултати анкете запослених подељених по квалификационој структури на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Да ли су материјални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Битни су ми материјални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Коју квалификацију имате?	КВ	3	0	1	4
	ССС	48	4	1	53
	ВС	3	0	2	5
	ВСС	7	1	0	8
Total		61	5	4	70

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.32: Приказ резултата анкете радника подељених по квалификационој структури на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Слажем се да су ми материјални мотиватори најбитнији

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 47: Резултати анкете запослених подељених по дужини радног стажа на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Да ли су материјални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count	Битни су ми материјални мотиватори			Тотал
	Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
до 5 година	8	2	3	13
Дужина радног стажа 6-15 година	41	3	1	45
16-25 година	9	0	0	9
26-35 година	3	0	0	3
Total	61	5	4	70

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.33: Приказ резултата анкете радника подељених по дужини радног стажа на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Слажем се да су ми материјални мотиватори најбитнији

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 48: Резултати анкете запослених подељених по старости на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Да ли су материјални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Најважнији су ми материјални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Старост	20-30	30	2	1	33
	31-40	15	3	3	21
	41-50	12	0	0	12
	50+	4	0	0	4
Total		61	5	4	70

Извор: SPSS SOFTWARE, Сопствена истраживања аутора



Графикон бр.34: Приказ резултата анкете радника подељених по старости на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Слажем се да су ми материјални мотиватори најбитнији

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр. 49: χ^2 тест, Резултати анкете запослених подељених по старости на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Да ли су нематеријални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Важни су ми нематеријални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Старост	20-30	4	2	1	7
	31-40	15	3	3	21
	41-50	30	0	0	30
	50+	12	0	0	12
Total		61	5	4	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.680 ^a	6	.263
Likelihood Ratio	8.708	6	.191
N of Valid Cases	70		

a. 9 ћелија (75.0%) има очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је .23.

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.35: Приказ резултата анкете радника подељених по старости на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Слажем се да су ми нематеријални мотиватори најбитнији

Извор: SPSS SOFTWARE

χ^2 - већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 7.680, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.263. Како је $0.263 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

Табела бр. 50: χ^2 тест, Резултати анкете запослених подељених по дужини радног стажа на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Да ли су нематеријални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Важни су ми нематеријални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Дужина радног стажа	до 5 година	3	0	0	3
	6-15 година	8	2	3	13
	16-25 година	9	0	0	9
	26-35 година	41	3	1	45
Total		61	5	4	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.899 ^a	6	.064
Likelihood Ratio	10.530	6	.104
N of Valid Cases	70		

а. 9 хелија (75.0%) има очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је .17.

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.36: Приказ резултата анкете радника подељених по дужини радног стажа на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Слажем се да су ми нематеријални мотиватори најбитнији

Извор: SPSS SOFTWARE

χ^2 - већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 11.899, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.064. Како је $0.064 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

Табела бр. 51: χ^2 тест, Резултати анкете запослених подељених по квалификационој структури на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Да ли су нематеријални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Важни су ми нематеријални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Коју квалификацију имате?	KB	1	0	3	4
	CCC	1	4	48	53
	BC	5	0	0	5
	BCC	8	0	0	8
Total		15	4	51	70

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.243 ^a	6	.098
Likelihood Ratio	10.696	6	.013
N of Valid Cases	70		

а. 10 ћелија (83.3%) има очекивани број мање од 5. Минимални очекивани број је .23.

Извор: SPSS SOFTWARE, Собствена истраживања аутора



Графикон бр.37: Приказ резултата анкете радника подељених по квалификационој структури на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Слажем се да су ми нематеријални мотиватори најбитнији

Извор: SPSS SOFTWARE

χ^2 - већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 16.243, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.098. Како је $0.098 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

На основу истраживања спроведеног у компанији "БИМТЕКС" Д.О.О, потврђене су главна хипотеза и све помоћне хипотезе.

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА

"Што је усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених у области текстилне индустрије већа, то је степен њихове мотивације већи."

Наиме, SPSS softverom смо утврдили да за 86% радника, тј. њих 60 различитих година, радног стажа и стручне спреме сматра да је оптимална комбинација материјалних и нематеријалних подстицаја најбоља за мотивацију запослених, па ће и циљеви МСП у текстилној индустрији бити остварени боље. У нашој анализи χ^2 износи 2.236, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.327. Како је $0.327 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

1) *Што су запослени у предузећу млађи, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи*

Наиме, што су радници млађи њима су битнији материјални мотиватори огледани у повећању зарада и праведнијој расподели дохотка. SPSS softverom смо утврдили да њих 45 старости од 20 - 40 година мисли тако.

2) *Што су запослени у предузећу са краћим радним стажом, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи*

Наиме, што су радници са краћим радним стажом то је значај материјалне мотивације већи. SPSS softverom смо утврдили да њих 49 са радним стажом до 15 година мисли тако.

3) *Што су запослени са нижим степеном стручне спреме, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи*

Наиме, што су радници са нижим степеном стручне спреме значај материјалних подстицаја је у њиховој мотивацији већи. SPSS softverom смо утврдили да њих 48 са средњом стручном спремом мисли тако.

4) *Што су запослени у предузећу старији, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи*

И ова помоћна хипотеза је доказана. Дакле, што су радници старији њима су битнији нематеријални мотиватори попут тога да буду задовољнији колективом и системом обуке и усавршавања у предузећу. SPSS softverom смо утврдили да њих 42 старости од 41 - 50 + година мисли тако. χ^2 већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 7.680, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.263. Како је $0.263 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

5) *Што су запослени у предузећу са дужим радним стажом, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи*

Дакле, што су радници са дужим радним стажом њима су битнији нематеријални мотивациони фактори. SPSS softverom смо утврдили да њих 41 са радним стажом од 26 до 35 година радног стажа мисли тако. χ^2 већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 11.899, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.064. Како је $0.064 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

6) *Што су запослени са вишим степеном стручне спреме, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи*

Дакле, што су радници са вишим степеном стручне спреме њима су битнији нематеријални мотивациони фактори. SPSS softverom смо утврдили да свих 13 мисли тако.

χ^2 већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 iznosi 16.243, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.098. Како је $0.098 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли.

8. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА У 17 МСП ТЕКСТИЛНЕ ИНДУСТРИЈЕ

Текстилна индустрија представља четврту извозну грану у Србији. После веома тешког периода кроз које је прошао овај сектор индустрије, и то пре свега пропадањем великих гиганата попут компанија "Летекс", "Зеле Вељковић" , "Инкол" из Лесковца као некадашњег "малог Манчестера", потенцијал сектора текстилне индустрије у будућности би могао бити велики. "Тренутно стање није лако, па је неопходно удруживање домаћих текстилаца и подршка државе како би постао стратешка грана домаће индустрије."¹²⁵ Извоз текстилне индустрије заједно са кожом и обућом се процењује на преко 900 милиона долара, што говори о значају ове гране индустрије. Међутим, свакако да држава треба кроз разне олакшице и субвенције да стимулише развој овог сектора, као нпр. да се ПДВ обрачунава тек по наплати продате робе, али и да се подстиче извоз кроз суфинансирање и да се повећају инвестиције у технолошки развој. Свакако да је нелојална конкуренција у виду увоза кинеске робе и те како утицала на пропадање домаће индустрије али потенцијал ове гране индустрије у условима приступања наше земље ЕУ постаје све већи уз строго поштовање стандарда квалитета и законских регулатива. На основу анкете коју је спровео АЛЕР (Агенција за локални економски развој) из Лесковца, у периоду од 2014 - 2015. године, подробније се извршила анализа малих и средњих предузећа у области текстилне индустрије.¹²⁶ Из детаљне анализе као основни фактори који утичу на развој ове гране индустрије наведени су: инострана конкуренција, недостатак финансија, неквалификована радна снага и велики трошкови материјала. Међутим, да би Лесковац опет постао репектабилно подручје у области текстилне индустрије мора се пре свега утицати на итезивирање борбе против сиве економије, кроз инспекцијски надзор увезене иностране робе која је по квалитету знатно слабија од домаће; да се повећа улагање у инфраструктуру од стране градских органа као и да се коригују градске таксе и порези кроз пореску реформу; да се направе бољи програми за запошљавање и samozapoшљавање кроз старт ап кредите, и помоћ регионалних привредних комора у промоцији извоза и пласмана домаћих производа на инострана тржишта. До ових информација се дошло пре свега кроз истраживање које је спроведено у 17 малих и средњих предузећа у области текстилне индустрије на територији Града Лесковца, од којих су нека мање позната али перспективна попут фирме "Моден" и "Томи Р" које се баве производњом чарапа, али и познате модне куће "Мартини Весто" која се бави производњом кошуља и

¹²⁵ www.ekapija.com/website/sr/company/photoArticle.php?id=612738&path=tekstil14/6/2016

¹²⁶ Алер, Упитник - мишљење привредног сектора. Лесковац, фебруар 2015.

одела и веома је познати модни бренд у земљи. Основана као самостална кројачка радња 90-тих година под називом "Мартес", од једне породичне радње наредне деценије постаје озбиљна компанија са 70 радника у производњи. Поред производне хале која се налази у Лесковцу, ова компанија располаже и ланцем бутика у свим већим градовима у земљи где се продаје текстилна роба, а овај модни бренд рекламирају познати глумци и естрадне личности. Управо је ова компанија доказ да је опоравак текстилне индустрије могућ, јер добар део производње, пре свега мушких одела се извози у Русију, Италију, Грчку и у земље у окружењу. Осим ових поменутих предузећа истраживање је вршено још у 14 малих предузећа која су мање позната и која имају мањи број радника попут фирме "Матекс", "Трикотекс", "Дит с", "Глобус", "Томатекс" а које су везане за "Мартини Весто". На основу истраживања у овим предузећима текстилне индустрије направљена је анализа уз помоћ метода и коришћењем СППС софтвера, тј. шта је то што највише утиче на мотивацију запослених у овим предузећима и који су им мотивациони фактори најбитнији, да ли су то материјални или нематеријални или је то оптимална комбинација истих. Истраживање је вршено уз помоћ анкете на групи од 138 радника различитог пола, година, дужине радног стажа и образовања који су поенима вредновали шта је најважније за њихову мотивацију и чиме су у организацији мање или више задовољни.

- Структура према полу:
 - мушкарци: 33% анкетираних радника;
 - жене: 67% анкетираних радника;

- Старосна структура испитаника је следећа:
 - узраст од 20 до 30 година: 30 % анкетираних радника;
 - узраст од 31 до 40 година: 48 % анкетираних радника;
 - узраст од 41 до 50 година: 16 % анкетираних радника;
 - узраст 51 и више година: 6 % анкетираних радника;

- Структура узорка с обзиром на дужину радног стажа испитаника је следећа:
 - до 5 година радног стажа: 20 % анкетираних радника;
 - од 6 до 15 година радног стажа: 61 % анкетираних радника;
 - од 16 до 25 година радног стажа: 14 % анкетираних радника;
 - од 26 до 35 година радног стажа: 5 % анкетираних радника;

- Квалификациона структура испитаника обухваћених нашим истраживањем је:
 - неквалификовани: 0 % анкетираних радника;
 - квалификовани: 9 % анкетираних радника;
 - средња стручна спрема: 80 % анкетираних радника;
 - виша стручна спрема: 4 % анкетираних радника;
 - висока стручна спрема: 7 % анкетираних радника;

- Структура на основу радног места:
 - на извршилачким пословима ради: 81 % анкетираних радника;
 - на руководећим пословима ради: 13 % анкетираних радника;
 - у администрацији ради: 6 % анкетираних радника;

- Постојање додатних извора прихода:
 - да: 17 % анкетираних радника;
 - не: 83 % анкетираних радника;

8.1. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА КОД 17 МСП ТЕКСТИЛНЕ ИНДУСТРИЈЕ

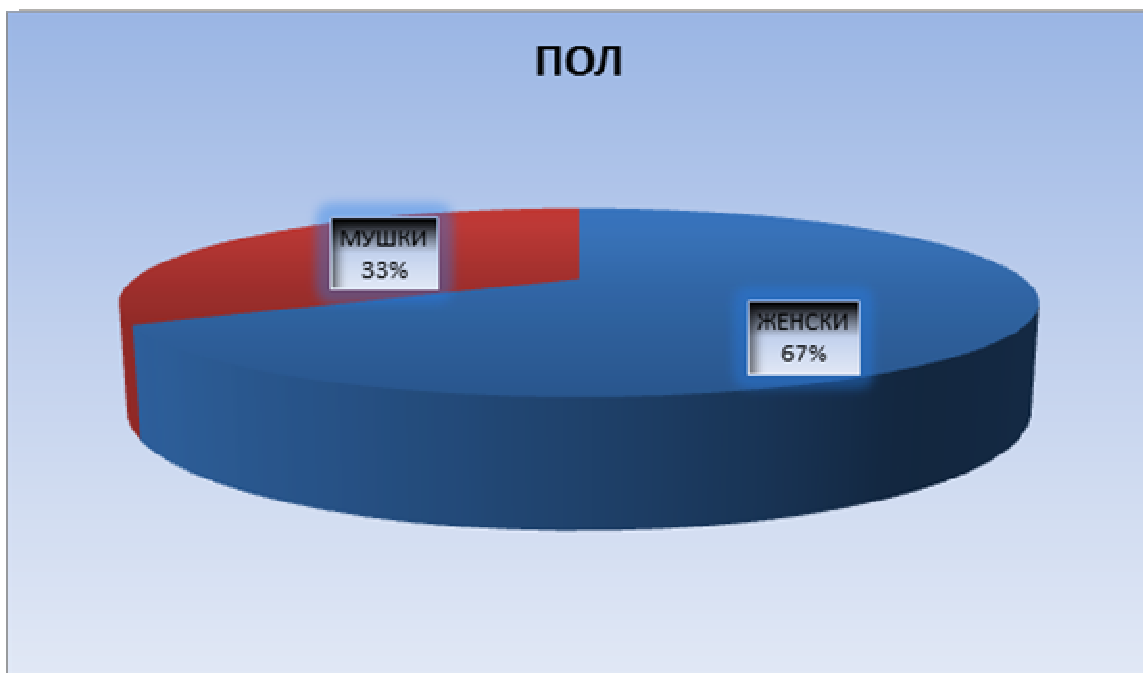
Истраживање је вршено у 17 МСП у области текстилне индустрије на групи од 138 запослених, различите старости, пола, стручне спреме, радног стажа. При истраживању је коришћено четири упитника. Упитник бр.1 је коришћен у циљу прикупљања личних података о испитаницима, док су Упитници бр.2, бр.3, и Упитник о рангирању мотивационих фактора служили за извођење закључака.

Као и код предузећа "БИМТЕКС" прво се кренуло од анализе радника и њихове поделе према полу, старости, дужини радног стажа, према квалификацији коју поседују, од поделе радних места на извршилачка, административна и руководећа и подели радника према онима који имају или онима које немају додатне приходе.

Табела бр.52: Процент запослених подељених по полу

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Женски	93	67.4	67.4	67.4
Valid Мушки	45	32.6	32.6	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



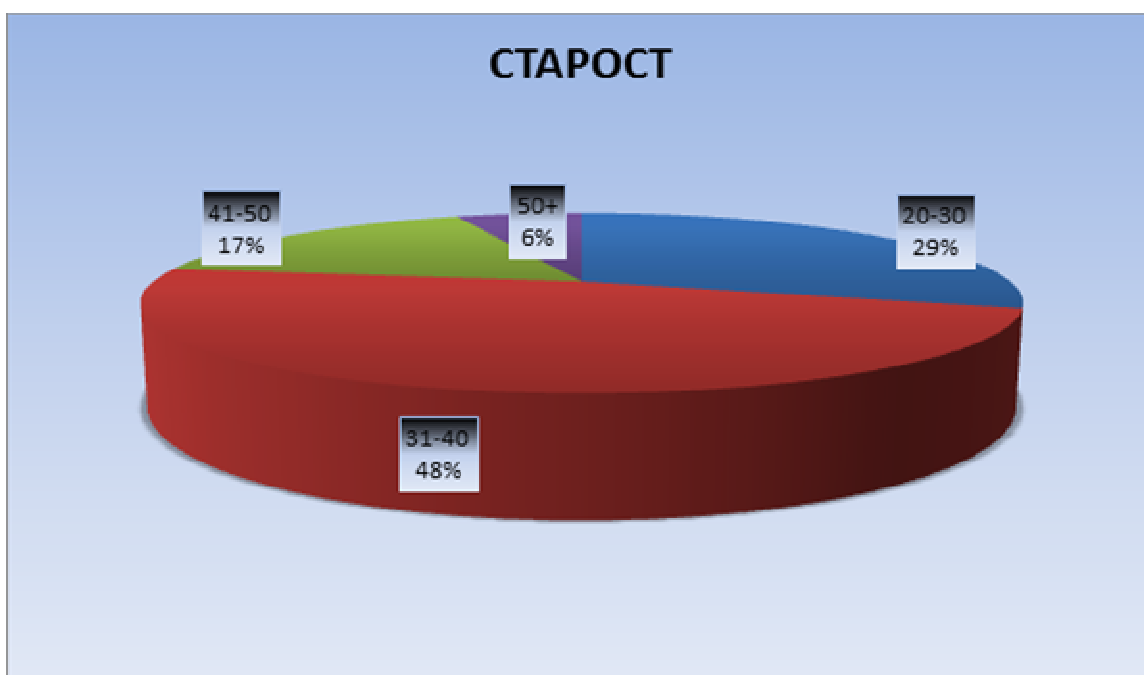
Графикон бр.38: Приказ запослених подељених по полу

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.53: Процент запослених подељених по старости

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-30	41	29.7	29.7	29.7
31-40	66	47.8	47.8	77.5
Valid 41-50	23	16.7	16.7	94.2
50+	8	5.8	5.8	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



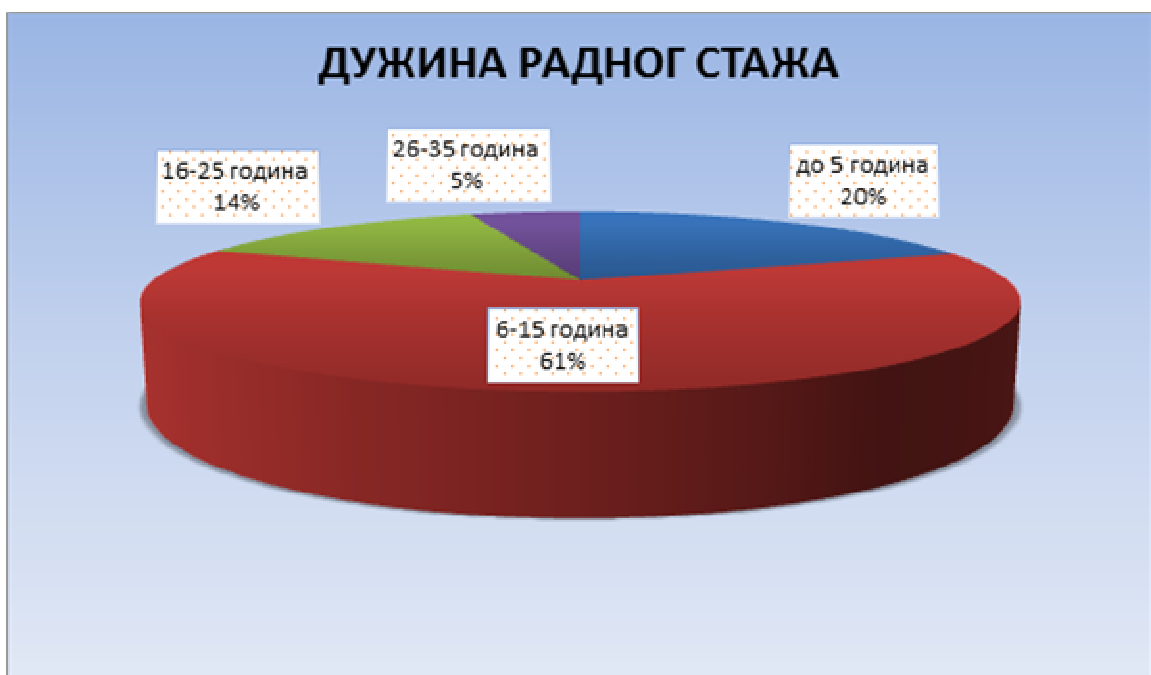
Графикон бр.39: Приказ запослених подељених по старости

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.54: Процент запослених подељених по дужини радног стажа

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
до 5 година	27	19.6	19.6	19.6
6-15 година	85	61.6	61.6	81.2
Valid 16-25 година	19	13.8	13.8	94.9
26-35 година	7	5.1	5.1	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



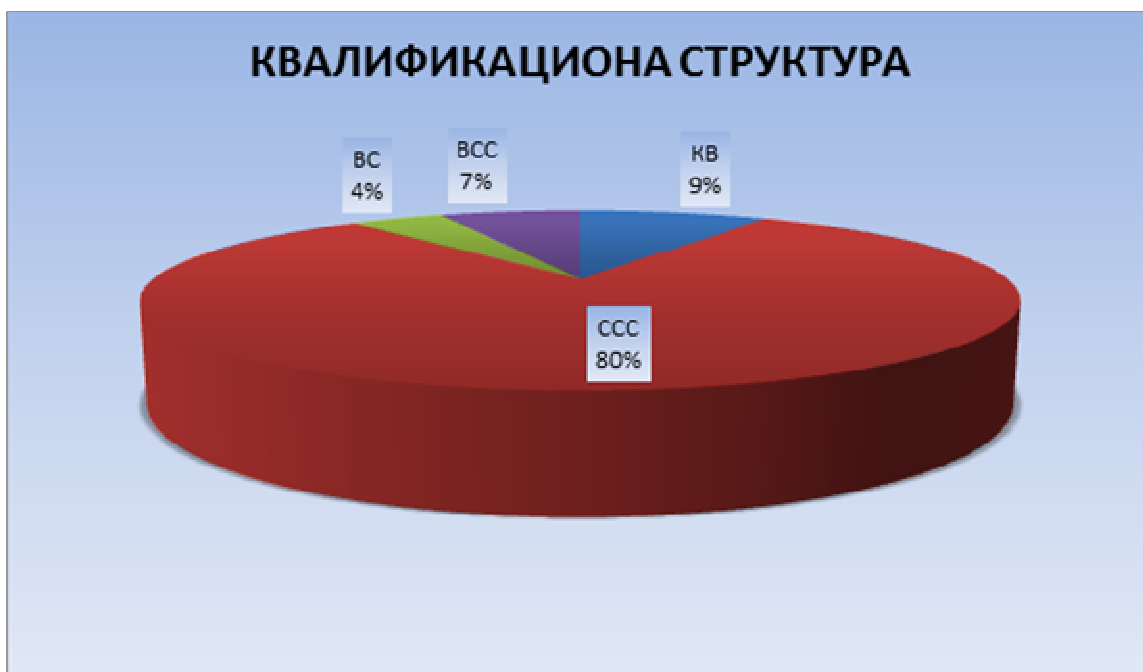
Графикон бр.40: Приказ запослених подељених по дужини радног стажа

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.55: Процент запослених подељених по квалификационој структури

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KB	12	8.7	8.7
	CCC	111	80.4	89.1
	BC	6	4.3	93.5
	BCC	9	6.5	100.0
	Total	138	100.0	100.0

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.41: Приказ запослених подељених по квалификационој структури

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.56: Процент запослених подељених по карактеру радног места

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Извршилачко	112	81.2	81.2	81.2
У администрацији	18	13.0	13.0	94.2
Руководеће	8	5.8	5.8	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.42: Приказ запослених подељених по карактеру радног места

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.57: Процент запослених подељених по постојању додатних извора прихода

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	23	16.7	16.7	16.7
Valid Ne	115	83.3	83.3	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.43: Приказ запослених подељених по постојању додатних извора прихода

Извор: SPSS SOFTWARE

8.2. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА КОД 17 МСП ПРИКУПЉЕНИХ КОРИШЋЕЊЕМ УПИТНИКА БРОЈ 2

Упитник бр.2 (Прилог бр.2), је својим сетом питања омогућио формирање коначног модела хијерархије потреба радника.

На основу резултата добијених обрадом података из Упитника бр.2, коришћенем SPSS softwera⁷⁶, прорачуном фреквенци у оквиру дескриптивне статистике, добијени су следећи резултати, приказани у *Табели бр.58*, који сведоче о томе да је расподела случајне променљиве код сваког питања нормална – Гаусова расподела, те самим тиме подаци су адекватни за даљу факторску анализу.

Табела бр.58: Прорачун фреквенци добијених резултата применом SPSS softwera

	N	Std. Deviation		Mean		Atd	Variance
	Statistic	Stat.	Stat.	Stat.	Std. Error	Stat.	Stat.
VAR00001	138	1.00	3.00	2.8462	.14261	1.25953	1.586
VAR00002	138	1.00	3.00	2.8590	.13984	1.23503	1.525
VAR00003	138	1.00	2.00	3.2308	.15900	1.40429	1.972
VAR00004	138	1.00	2.00	4.0128	.11468	1.01282	1.026
VAR00005	138	1.00	2.00	3.1026	.13359	1.17981	1.392
VAR00006	138	1.00	2.00	2.1026	.13848	1.22304	1.496
VAR00007	138	1.00	3.00	3.5641	.14437	1.27503	1.626
VAR00008	138	1.00	2.00	2.3077	.15082	1.33200	1.774
VAR00009	138	1.00	3.00	3.6410	.14132	1.24811	1.558
VAR00010	138	1.00	3.00	3.0769	.15022	1.32674	1.760
VAR00011	138	1.00	3.00	4.0385	.11747	1.03751	1.076
Valid N (listwise)	138						

Извор: SPSS SOFTWARE

У табелама бр.59-69, као и на графиконима бр.44-54, приказани су добијени резултати у извршеној анкети за сва питања из анкетног листа.

Табела бр.59: Приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни својом платом?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	7	5.1	5.1	5.1
Делимично сам задовољан/на	65	47.1	47.1	52.2
Неутралан/на	12	8.7	8.7	60.9
Делимично незадовољан/на	30	21.7	21.7	82.6
У потпуности сам незадовољан/на	24	17.4	17.4	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.44: Приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни својом платом?

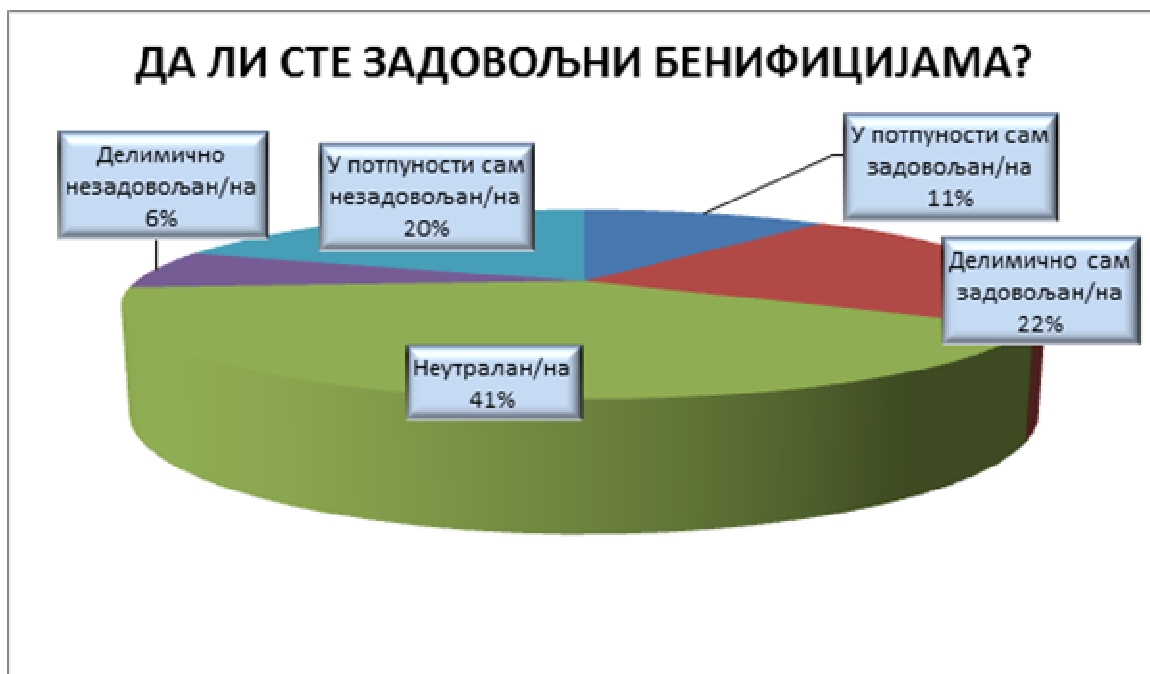
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.60: Приказ добијених резултата за питање 2 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни бенефицијама?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	15	10.9	10.9	10.9
Делимично сам задовољан/на	30	21.7	21.7	32.6
Неутралан/на	57	41.3	41.3	73.9
Делимично незадовољан/на	9	6.5	6.5	80.4
У потпуности сам незадовољан/на	27	19.6	19.6	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.45: Приказ добијених резултата за питање 2 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни бенефицијама?

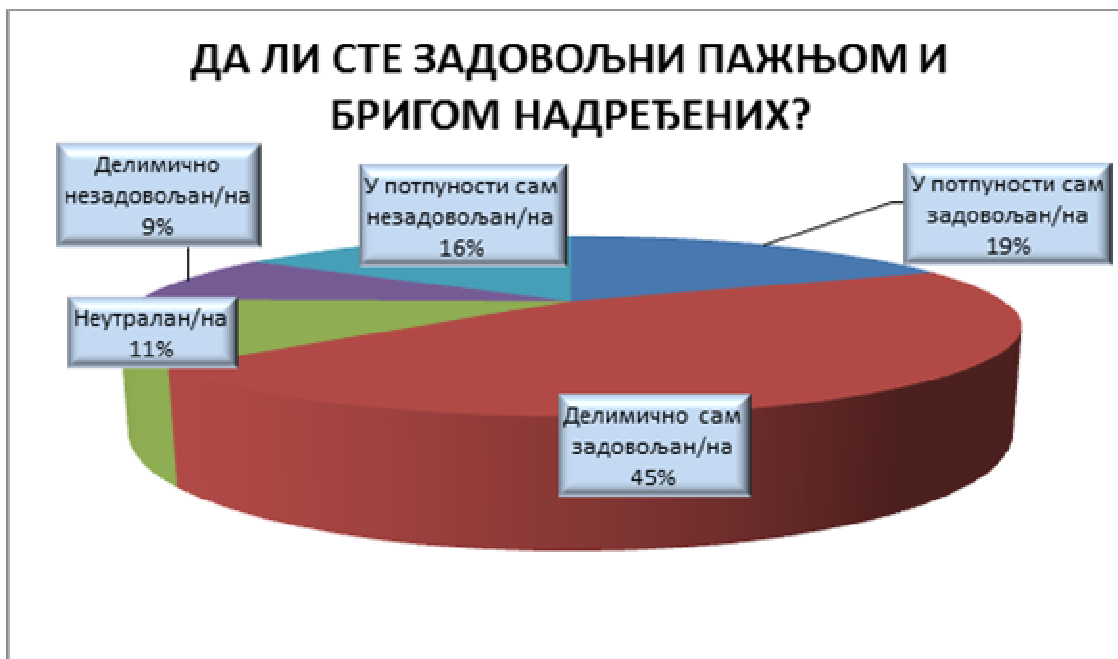
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.61: Приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни пажњом и бригом надређених?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	26	18.8	18.8	18.8
Делимично сам задовољан/на	62	44.9	44.9	63.8
Неутралан/на	16	11.6	11.6	75.4
Делимично незадовољан/на	12	8.7	8.7	84.1
У потпуности сам незадовољан/на	22	15.9	15.9	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.46: Приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни пажњом и бригом надређених?

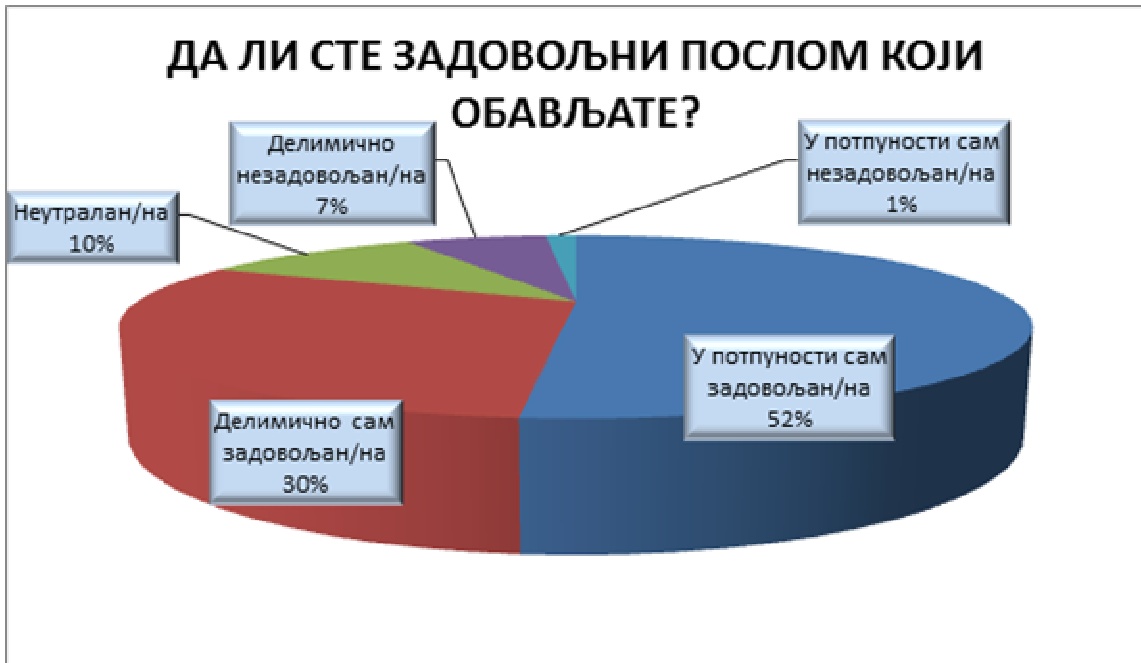
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.62: Приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни послом који обављате?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	71	51.4	51.4	51.4
Делимично сам задовољан/на	42	30.4	30.4	81.9
Неутралан/на	14	10.1	10.1	92.0
Делимично незадовољан/на	9	6.5	6.5	98.6
У потпуности сам незадовољан/на	2	1.4	1.4	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.47: Приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни послом који обављате?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.63: Приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни могућношћу за напредовањем?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	25	18.1	18.1	18.1
Делимично сам задовољан/на	23	16.7	16.7	34.8
Неутралан/на	61	44.2	44.2	79.0
Делимично незадовољан/на	10	7.2	7.2	86.2
У потпуности сам незадовољан/на	19	13.8	13.8	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.48: Приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни могућношћу за напредовањем?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.64: Приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни системом награђивања?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid У потпуности сам задовољан/на	3	2.2	2.2	2.2
Делимично сам задовољан/на	28	20.3	20.3	22.5
Неутралан/на	30	21.7	21.7	44.2
Делимично незадовољан/на	16	11.6	11.6	55.8
У потпуности сам незадовољан/на	61	44.2	44.2	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.49: Приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни системом награђивања?

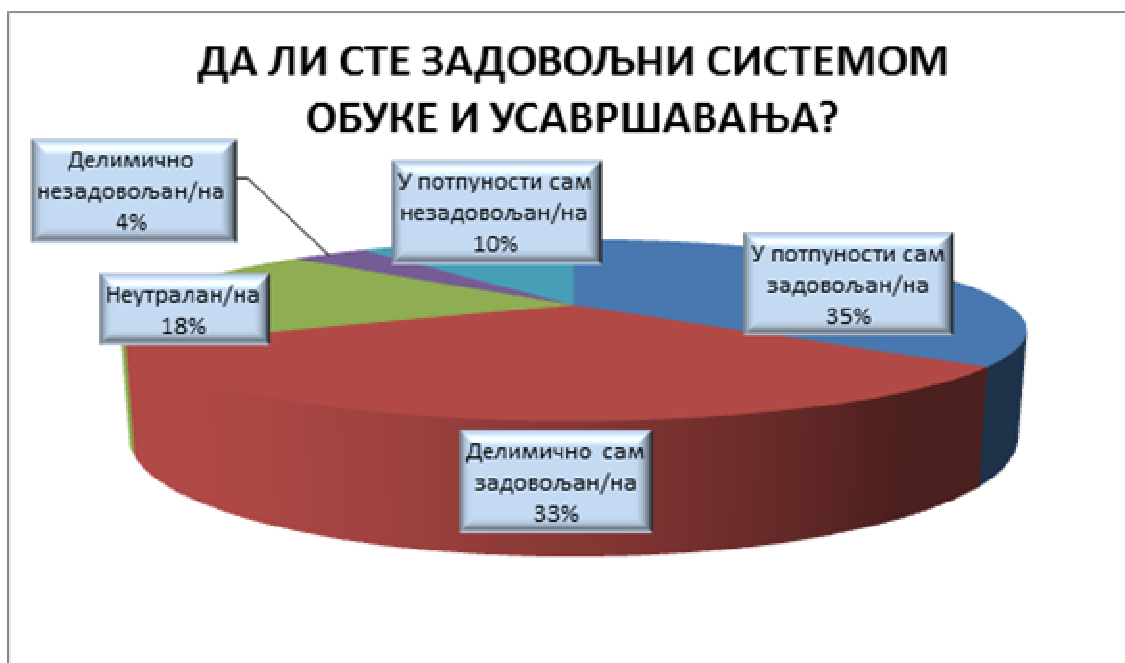
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.65: Приказ добијених резултата за питање 7 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни системом обуке и усавршавања?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	49	35.5	35.5	35.5
Делимично сам задовољан/на	45	32.6	32.6	68.1
Неутралан/на	25	18.1	18.1	86.2
Делимично незадовољан/на	5	3.6	3.6	89.9
У потпуности сам незадовољан/на	14	10.1	10.1	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.50: Приказ добијених резултата за питање 7 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни системом обуке и усавршавања?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.66: Приказ добијених резултата за питање 8 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни балансом између живота и посла?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	9	6.5	6.5	6.5
Делимично сам задовољан/на	46	33.3	33.3	39.9
Неутралан/на	15	10.9	10.9	50.7
Делимично незадовољан/на	32	23.2	23.2	73.9
У потпуности сам незадовољан/на	36	26.1	26.1	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.51: Приказ добијених резултата за питање 8 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни балансом између живота и посла?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.67: Приказ добијених резултата за питање 9 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни колективом?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	46	33.3	33.3	33.3
Делимично сам задовољан/на	49	35.5	35.5	68.8
Неутралан/на	22	15.9	15.9	84.8
Делимично незадовољан/на	12	8.7	8.7	93.5
У потпуности сам незадовољан/на	9	6.5	6.5	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.52: Приказ добијених резултата за питање 9 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни колективом?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.68: Приказ добијених резултата за питање 10 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни организацијом посла?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	21	15.2	15.2	15.2
Делимично сам задовољан/на	61	44.2	44.2	59.4
Неутралан/на	9	6.5	6.5	65.9
Делимично незадовољан/на	23	16.7	16.7	82.6
У потпуности сам незадовољан/на	24	17.4	17.4	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.53: Приказ добијених резултата за питање 10 Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни организацијом посла?

Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.69: Приказ добијених резултата за питање 11 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни радним условима?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
У потпуности сам задовољан/на	61	44.2	44.2	44.2
Делимично сам задовољан/на	56	40.6	40.6	84.8
Неутралан/на	1	.7	.7	85.5
Делимично незадовољан/на	18	13.0	13.0	98.6
У потпуности сам незадовољан/на	2	1.4	1.4	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.54: Приказ добијених резултата за питање 11 из Упитника бр.2:

Да ли сте задовољни радним условима?

Извор: SPSS SOFTWARE

Да би се испитала адекватност читаве разматране популације, за даљу факторску анализу користи се χ^2 *test* разматране популације.

Према резултатима великог броја истраживача χ^2 већи од 2 индикатора добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом, о чему сведочи и вероватноћа $P(gfi)=1$

Резултати за χ^2 *test* полазне популације:

Chi-square дистрибуција са одређеним бројем степена слободe (df)
GFI = Probability P, односно вероватноћа *Goodness-of-fit measures*
Cramer-ова мера зависности случајне промењиве од дистрибуције V
Коефицијент контингенције g

The probability $P(\chi^2 > 29.157520) = 1.000000$
This means that a value of χ^2 larger than 29. 157520 arises
about 100.000000 percent of the time, given H_0 .

The probability $P(\chi^2 > 34.201895) = 1.000000$
This means that a value of χ^2 larger than 34.201895 arises
about 100.000000 percent of the time, given H_0 .

: a 5 by 1 matrix

1: 34.201895
2: 1
3: 770
4: 3.54539271E-2
5: .111417103

: a 5 by 1 matrix

Односно:

χ^2 : 34.201895
P вероватноћа: 1
df степени слободe: 770
V: 3.54539271E-2
g: 0. 111417103

Прорачун χ^2 коефицијента урађен је коришћењем MLAB softwera¹²⁷.

Затим се приступило коришћењу *One-Sample T testa*.

Тестиране су све варијансе (свих 11 питања Упитника бр.2, приказаног у Прилогу бр.2), према просечној вредности од 2.5, резултати су дати у *Табели бр.70*.

¹²⁷ извор: Сопствена истраживања аутора, MLAB software

Табела бр.70: Резултати тестирања свих 11 питања из Упитника бр.2,
применом One-Sample Testa

	Test Value = 2.5					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00001	2.427	137	.018	.34615	.0622	.6301
VAR00002	2.567	137	.012	.35897	.0805	.6374
VAR00003	4.596	137	.000	.73077	.4142	1.0474
VAR00004	13.192	137	.000	1.51282	1.2845	1.7412
VAR00005	4.511	137	.000	.60256	.3366	.8686
VAR00006	-2.870	137	.005	-.39744	-.6732	-.1217
VAR00007	7.371	137	.000	1.06410	.7766	1.3516
VAR00008	-1.275	137	.206	-.19231	-.4926	.1080
VAR00009	8.074	137	.000	1.14103	.8596	1.4224
VAR00010	3.840	137	.000	.57692	.2778	.8761
VAR00011	13.096	137	.000	1.53846	1.3045	1.7724

Извор: SPSS SOFTWARE

Варијанте 4 и 11 имају највећу просечну вредност, њихово одступање од 2.5 просека је највеће, те имају највећу вредност Т теста. Даљи прорачун се састојао у одређивању корелације између појединих одговора из разматраног Упитника бр.2.

Добијени корелациони коефицијенти, употребом SPSS softwera, између свих варијанси Упитника бр.2 табеларно су дати у *Табели бр.71*.

Табела бр.71: Коefицијенти корелације свих одговора на питања из Упитника 2, коришћењем SPSS softwera

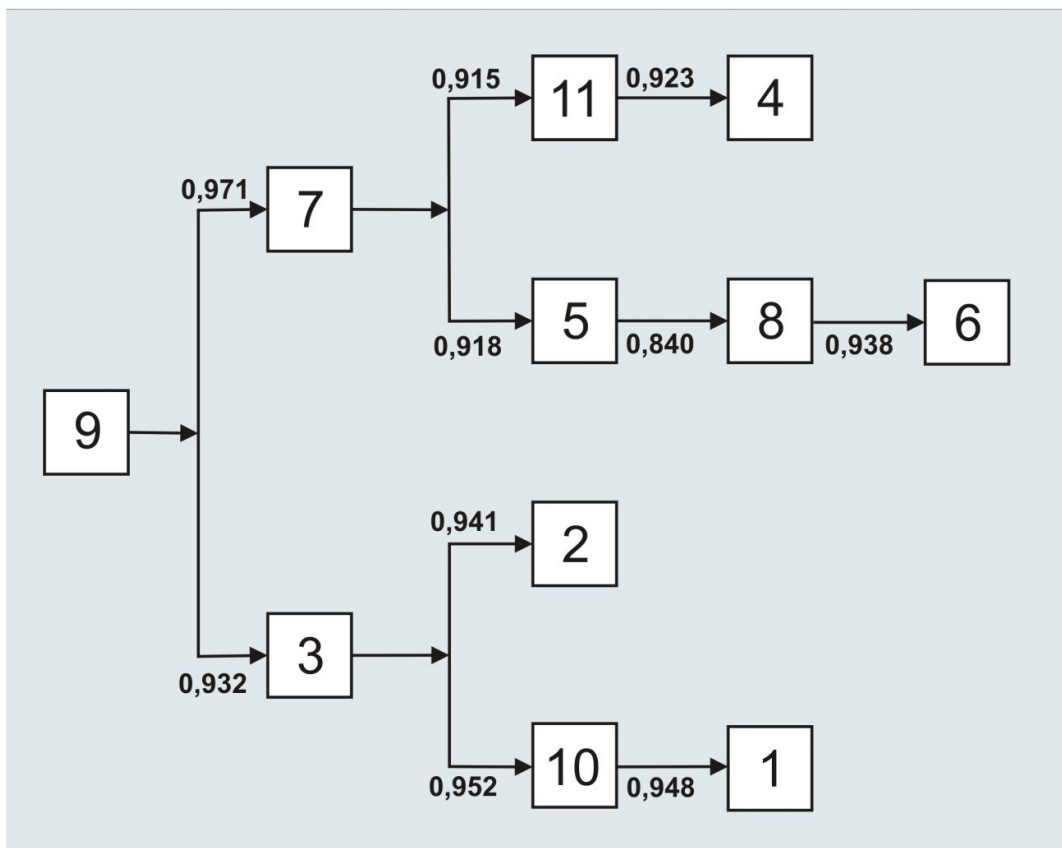
		VAR 01	VAR 02	VAR 03	VAR 04	VAR 05	VAR 06	VAR 07	VAR 08	VAR 09	VAR 10	VAR 11
VAR01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 138										
VAR02	Pearson Correlation Sig. (2-Tailed) N	0.862 0.000 138	1 138									
VAR03	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.931 0.000 138	0.941 0.000 138	1 138								
VAR04	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.877 0.000 138	0.874 0.000 138	0.893 0.000 138	1 138							
VAR05	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.850 0.000 138	0.937 0.000 138	0.895 0.000 138	0.890 0.000 138	1 138						
VAR06	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.879 0.000 138	0.809 0.000 138	0.825 0.000 138	0.775 0.000 138	0.812 0.000 138	1 138					
VAR07	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.904 0.000 138	0.909 0.000 138	0.927 0.000 138	0.920 0.000 138	0.918 0.000 138	0.787 0.000 138	1 138				
VAR08	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.880 0.000 138	0.848 0.000 138	0.829 0.000 138	0.806 0.000 138	0.840 0.000 138	0.938 0.000 138	0.837 0.000 138	1 138			
VAR09	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.890 0.000 138	0.919 0.000 138	0.932 0.000 138	0.928 0.000 138	0.916 0.000 138	0.765 0.000 138	0.971 0.000 138	0.825 0.000 138	1 138		
VAR10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.948 0.000 138	0.902 0.000 138	0.952 0.000 138	0.869 0.000 138	0.866 0.000 138	0.835 0.000 138	0.926 0.000 138	0.846 0.000 138	0.919 0.000 138	1 138	
VAR11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.839 0.000 138	0.825 0.000 138	0.841 0.000 138	0.923 0.000 138	0.899 0.000 138	0.713 0.000 138	0.915 0.000 138	0.753 0.000 138	0.903 0.000 138	0.838 0.000 138	1 138

** . Корелација је значајна на нивоу 0.01 (2-tailed).

Извор: SPSS SOFTWARE

Корелациони коefицијенти нам говоре о јачини везе између постављених питања и користе се за формирање модела којим се кроз одређене везе између питања може тестирати свест разматране популације по предмету дате анкете. Поред јачине везе, корелациони коefицијенти су основа за даље испитивање хијерархије значаја појединих парова питања, јер и питања која имају јаку међусобну везу могу бити таква да је нпр. прво питање на знатно вишем нивоу значаја у односу на друго, а могу бити и истог нивоа значаја. У те сврхе користи се статистика парова узорака кроз *Paired sample T test*.

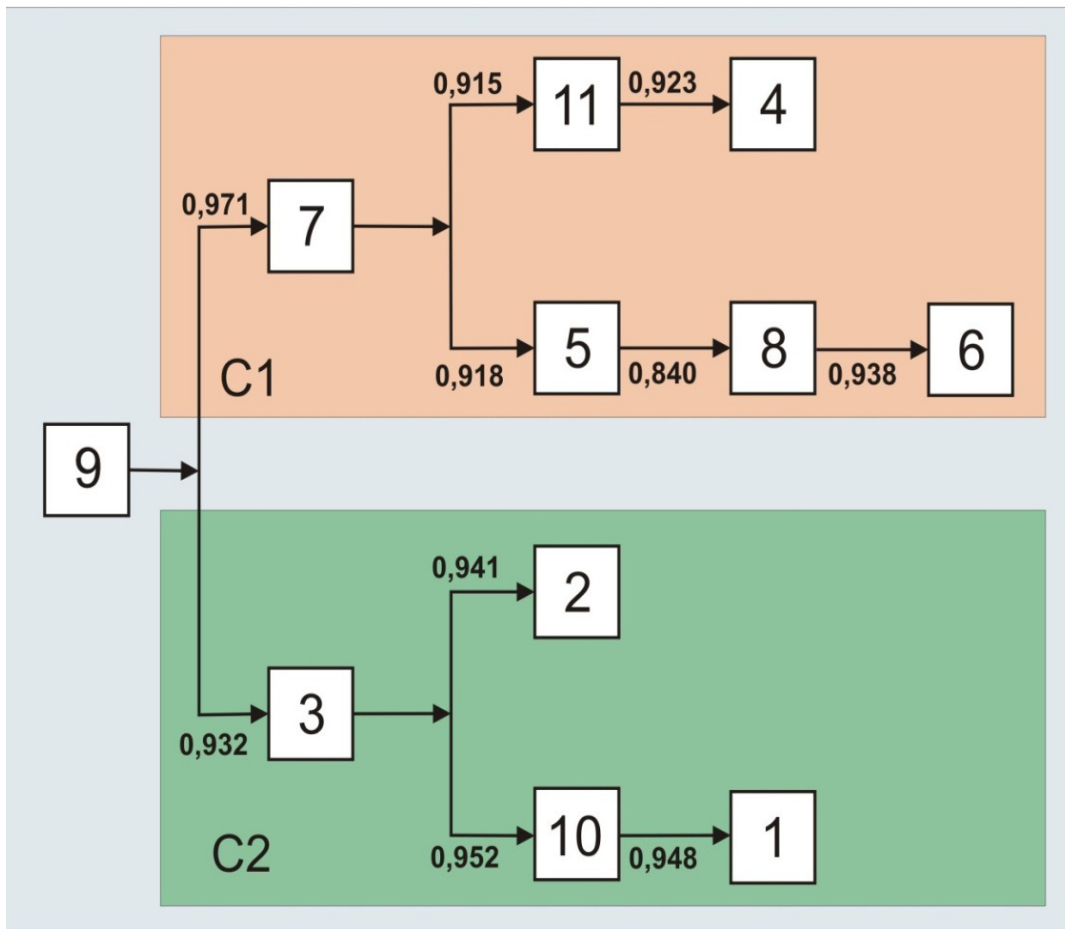
На основу вредности корелационих коефицијената представљених у Табели бр.71, одређујемо полазни модел међузависности анкетних питања Упитника бр.2, приказан на Слици бр.21.



Слика бр.21: Полазни модел међузависности анкетних питања, на основу корелационих коефицијената из Табеле бр.71

Извор: SPSS SOFTWARE

На самом моделу (сл.бр.21) дате су вредности корелационих коефицијената између појединих питања, при чему још увек нису узете у обзир хијерархије појединих питања. Оно што је уочљиво је да су се одређена питања издвојила као засебне групације, формирану су **кластери** појединих група питања, на Слици бр.22 означени као **С1** и **С2**.



Слика бр.22: Издвојене групе питања у виду кластера C1 и C2

Извор: SPSS SOFTWARE

На основу коефицијената корелације из Табеле бр.71 као и модела приказаних на Слици бр.21 и Слици бр.22, могу се формирати следеће везе мотивационих фактора, поређане према величини међусобног корелационог коефицијента, табеларно презентоване у Табели бр.72.

Табела бр.72: Мотивациони фактори према величини међусобног корелационог коефицијента

БР.	ПАР ПИТАЊА	МОТИВАЦИОНИ ФАКТОРИ
X1	7:9	Систем обуке и усавршавања је позитивно повезан са задовољством колективом
X2	3:9	Пажња и брига надређених је позитивно повезана са задовољством колективом
X3	7:11	Систем обуке и усавршавања је позитивно повезан са радним условима
X4	5:7	Могућност напредовања је позитивно везана са системом обуке и усавршавања
X5	4:11	Задовољство послом који се обавља је позитивно повезано са радним условима
X6	5:8	Могућност напредовања је позитивно везана са балансом између посла и живота
X7	6:8	Систем награђивања је позитивно везан са балансом између посла и живота
X8	2:3	Задовољство бенефицијама је позитивно повезано са пажњом и бригом надређених
X9	3:10	Пажња и брига надређених је позитивно повезана са организацијом посла
X10	1:10	Задовољство платом је позитивно повезано са организацијом посла

Извор: SPSS SOFTWARE

На основу постављених ккорелација из *Табеле бр.71*, као и *Сликом бр.22* представљених кластера, могу се направити следеће структурне везе у оквиру С1 и С2:

С1: Задовољство колективом → Задовољство обуком и усавршавањем → Задовољство системом награђивања → Задовољство послом → Задовољство могућношћу напредовања → Задовољство радним условима → Задовољство балансом између посла и приваног живота

С2: Задовољство пажњом и бригом надређених → Задовољство организацијом посла → Задовољство платом → Задовољство бенефицијама

Да би могао да се формира коначни модел разматране организације, потребно је за питања која имају најјачу корелацију, а приказана су у *Табели бр.72* кроз повезаност мотивационих фактора X1–X10, урадити анализу преко *Paired sample T testa*. У *Табели бр.73* су представљени добијени резултати.

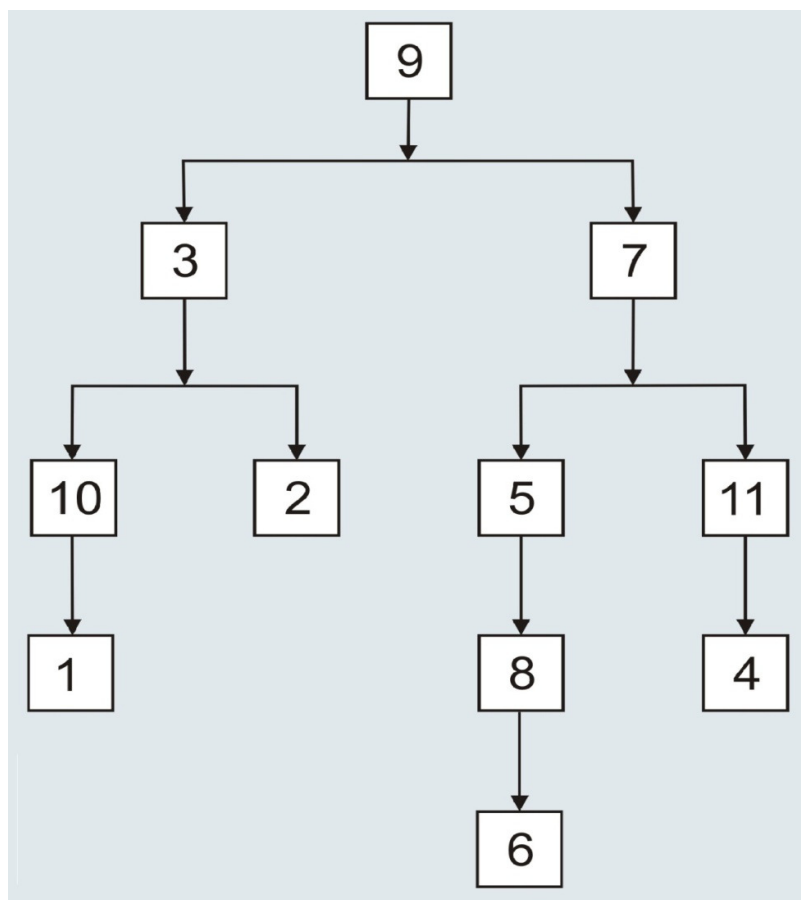
Табела бр.73: Анализа парова питања из Табеле бр.74 коришћењем Paired sample T testa

		Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	VAR007 - VAR009	-.07692	.31289	.03543	-.14747	-.00638	-2.171	137	.033
Pair 2	VAR003 - VAR009	-.41026	.52064	.05895	-.52764	-.29287	-6.959	137	.000
Pair 3	VAR007 - VAR011	-.47436	.52778	.05976	-.59336	-.35536	-7.938	137	.000
Pair 4	VAR005 - VAR007	-.46154	.50175	.05681	-.57466	-.34841	-8.124	137	.000
Pair 5	VAR004 - VAR011	-.02564	.39393	.04460	-.11446	.06318	-.575	137	.567
Pair 6	VAR005 - VAR008	.79487	.72719	.08234	.63092	.95883	9.654	137	.000
Pair 7	VAR006 - VAR008	-.20513	.46596	.05276	-.31019	-.10007	-3.888	137	.000
Pair 8	VAR002 - VAR003	-.37179	.48641	.05508	-.48146	-.26213	-6.751	137	.000
Pair 9	VAR003 - VAR010	.15385	.42874	.04855	.05718	.25051	3.169	137	.002
Pair 10	VAR001 - VAR010	-.23077	.42405	.04801	-.32638	-.13516	-4.806	137	.000

Извор: SPSS SOFTWARE

У оквиру Paired Differences колоне урађена је стандардна статистичка калкулација, али овог пута за парове питања а не за појединачна питања, о чему је било речи у ранијем тексту. За одређивање хијерархије појединих парова од значаја су колоне Т и колоне Sig. Потребно је да величина Sig. буде веће од 0.05 како не би било значајне разлике између питања која се тестирају у оквиру једног пара. Уколико је мање од 0.05 то значи да је прво питање у разматраном пару на знатно вишем хијерархијском нивоу у односу на друго питање. У табели се очигледно види да само пар 4-11 има вредност већу од 0,05, што би значило да су питања 4 и 11 на истом хијерархијском нивоу.

На основу свих претходно урађених анализа, и добијених резултата, може се формирати коначни модел за разматрање организације, који је приказан на *Слици бр.23*.



1 - задовољство платом 2 - задовољство бенефицијама 3 - задовољство пажњом и бригом надређених 4 - задовољство послом који обављају 5 - задовољство могућношћу напредовања 6 - задовољство системом награђивања	7 - задовољство системом обуке и усавршавања 8 - задовољство балансом живота и посла 9 - задовољство колективом 10 - задовољство организацијом посла 11 - задовољство радним условима
--	---

Слика бр.23: Коначан модел хијерархије питања из Упитника бр.2,

добијен анализом одговора разматране популације

Извор: SPSS SOFTWARE

Као основни елемент у хијерархији фактора који утичу на мотивацију запошљених у разматраној компанији издваја се задовољство колективом. Задовољство колективом, у овом контексту, може се посматрати као "укупно задовољство" запосленог организацијом у којој ради. Највећи утицај на задовољство колективом имају пажња и брига надређених као и задовољство системом обуке и усавршавања. Према моделу приказаном на слици бр.23, задовољство пажњом и бригом надређених у директној је функцији од задовољства бенефицијама као и задовољства организацијом посла. То је логично јер организацију посла запосленог мора да планира надређени.

С' друге стране, бенифиције које запослени има резултат су критичког разматрања његовог учинка од стране надређеног (у већини случаја директно надређени предлаже који запослени треба да добије одређену бенифицију). Задовољство организацијом посла је у директној вези са задовољством платом. Ово је логична веза уколико се узме у обзир да је у здравој пословној средини плата директно зависна од учинка а учинак је у директној вези од нивоа организације посла.

Такође, задовољство системом обуке и усавршавања је у директној вези са задовољством радним условима и задовољством могућношћу напредовања. Радни услови су у тесној вези (на истом нивоу хијерархије) са задовољством послом који радници обављају. Према томе, уколико су радни услови на довољно високом нивоу, логично је да је и задовољство послом велико. Да би радни услови могли да остану на довољно високом нивоу, потребно је да ниво обучености запослених буде завидан. Такође, могућност напредовања је већа уколико запослени постигне виши ниво обучености и усавршавања. Задовољство могућношћу напредовања је у функцији од задовољства балансом живота и посла а задовољство балансом је у вези са задовољством системом награђивања. Логично, уколико неко напредује, животни стандард њега и његове породице биће виши. Опет, животни стандард је виши након напредовања, уколико је исправан систем награђивања у компанији.

8.3. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА КОД 17 МСП ПРИКУПЉЕНИХ КОРИШЋЕЊЕМ УПИТНИКА БРОЈ 3

Даљи процес истраживања је настављен обрадом података прикупљених Упитником бр. 3. Улога овог упитника је била у томе да се испитају подстицаји за рад анкетиране групе, изврши њихово рангирање, одреде корелационе везе, формира коначан модел хијерархије подстицаја за рад, а да се на основу свега наведеног одреди смер активности HRM-а организације, а у циљу повећања продуктивности и профита кроз повећано задовољство радника.

Као и при анализи резултата Упитника 2 коришћен је SPSS softwer. На основу резултата прорачуна коришћењем SPSS softwera, прорачуном фреквенци у оквиру дескриптивне статистике, добијени резултати, представљени у *Табели бр.74*, потврђују да је расподела случајне променљиве код сваког питања нормална – Гаусова расподела, те самим тиме подаци се могу користити као релевантни за даљу анализу.

Табела бр.74: Прорачун фреквенци резултата добијених коришћењем Упитника 3, применом SPSS softwera

	N	Std.Deviation	Mean		Std.	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
VAR00001	138	3.00	2.51	.070	.822	.675
VAR00002	138	2.00	.07	.028	.334	.111
VAR00003	138	2.00	.08	.025	.297	.088
VAR00004	138	3.00	.93	.087	1.020	1.040
VAR00005	138	3.00	1.11	.080	.941	.886
VAR00006	138	3.00	1.12	.098	1.147	1.315
VAR00007	138	2.00	.17	.038	.451	.203
Valid N (listwise)	138					

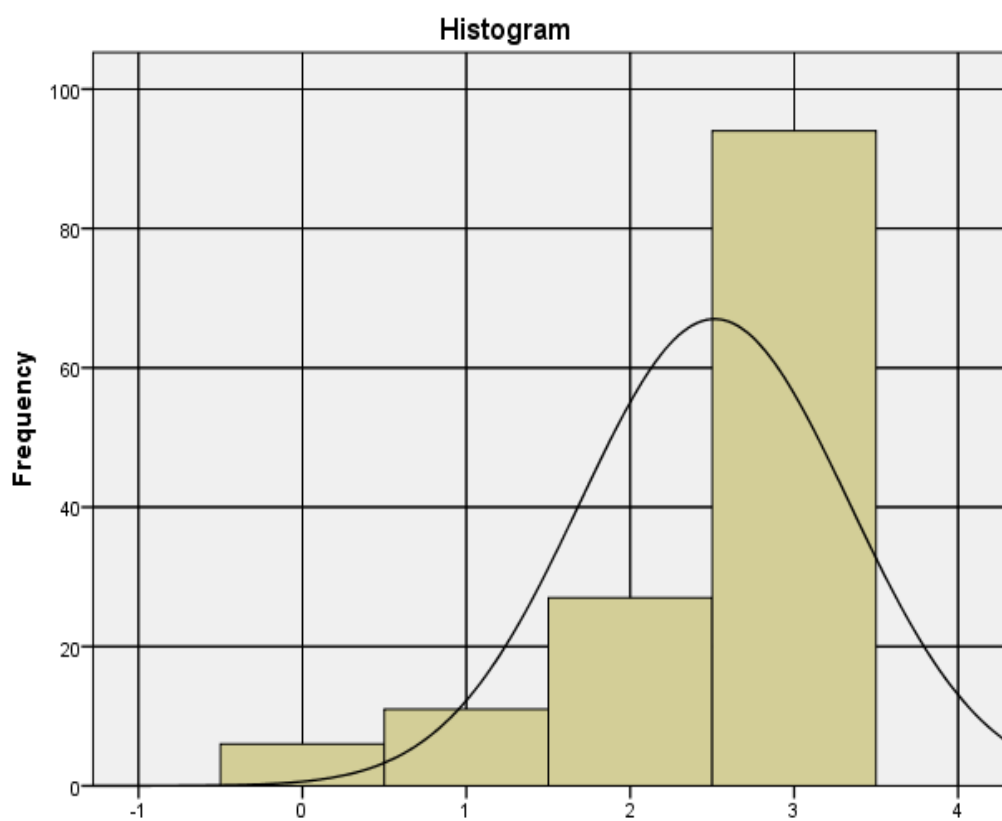
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.75: Приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.3:

Да се повећају зараде и праведније расподељује доходак

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	6	4.3	4.3	4.3
1	11	8.0	8.0	12.3
Valid 2	27	19.6	19.6	31.9
3	94	68.1	68.1	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.55: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 1 из Упитника бр.3:

Да се повећају зараде и праведније расподељује доходак

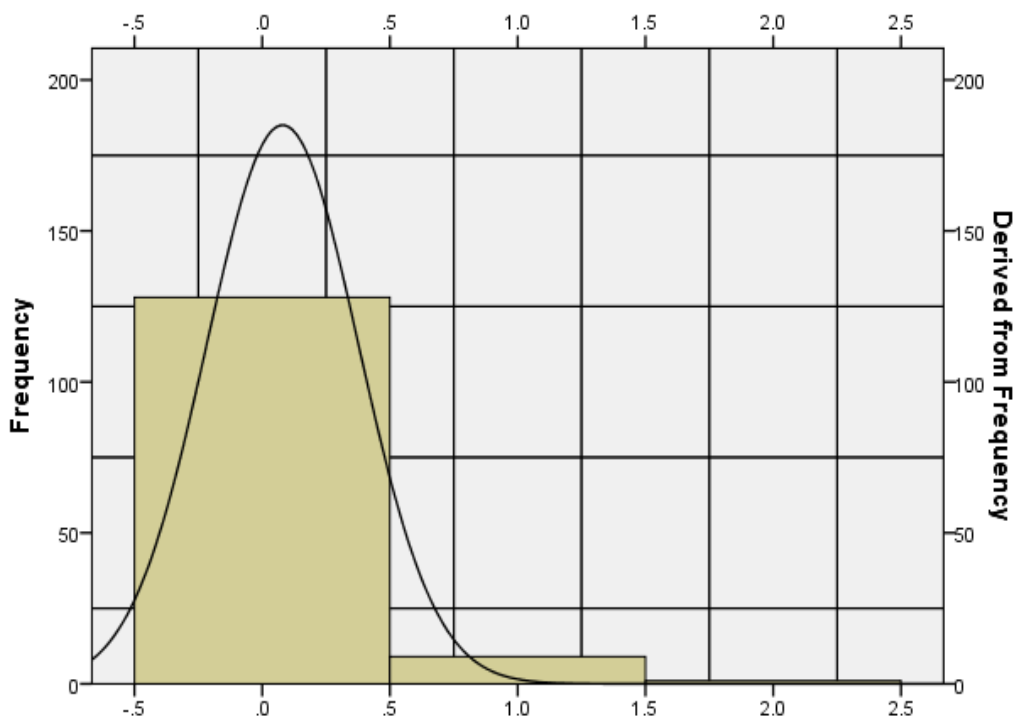
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.76: Приказ добијених резултата за питање 2 из Упитника бр.3:

Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	128	92.8	92.8
	1	9	6.5	99.3
	2	1	.7	100.0
	Total	138	100.0	100.0

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.56: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 2 из

Упитника бр.3: Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених

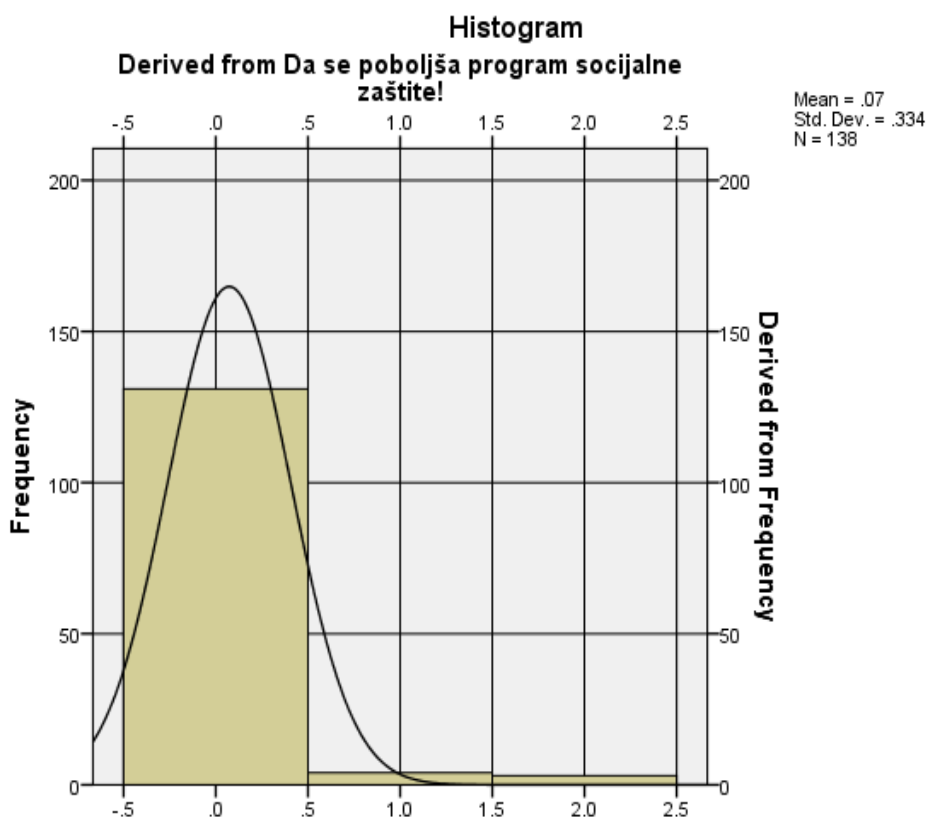
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.77: Приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.3:

Да се побољшају програми социјалне заштите запослених

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	131	94.9	94.9	94.9
1	4	2.9	2.9	97.8
2	3	2.2	2.2	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.57: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 3 из Упитника бр.3: Да се побољшају програми социјалне заштите запослених

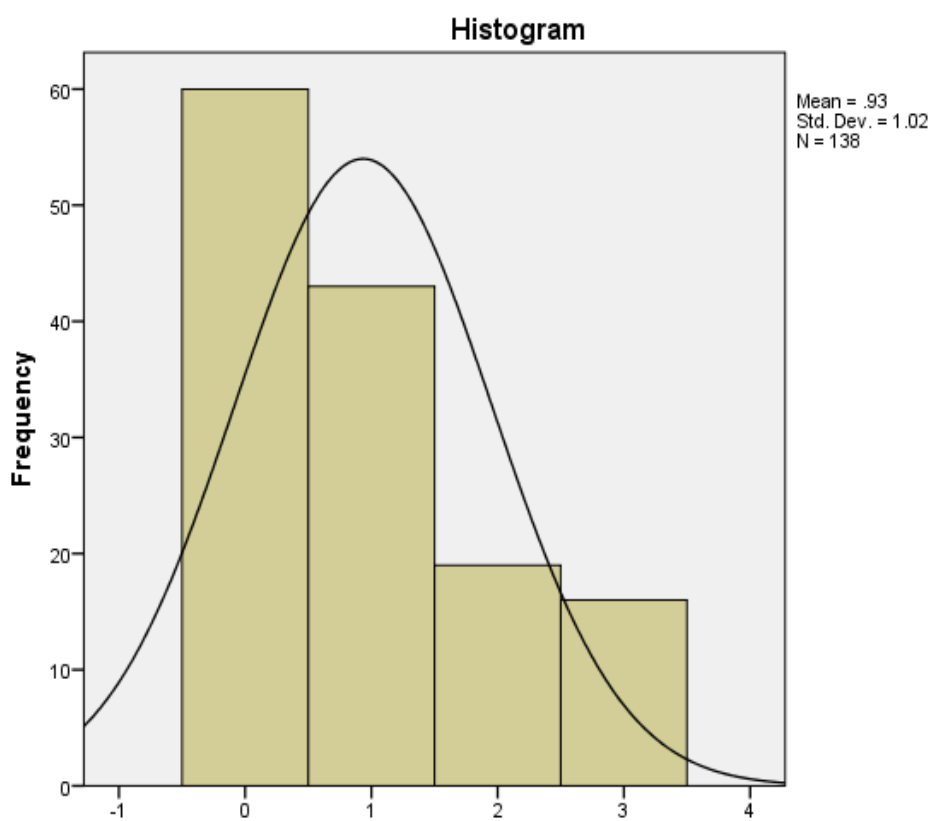
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.78: Приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.3:

Да се побољшају међуљудски односи

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	60	43.5	43.5	43.5
1	43	31.2	31.2	74.6
Valid 2	19	13.8	13.8	88.4
3	16	11.6	11.6	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.58: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 4 из Упитника бр.3:

Да се побољшају међуљудски односи

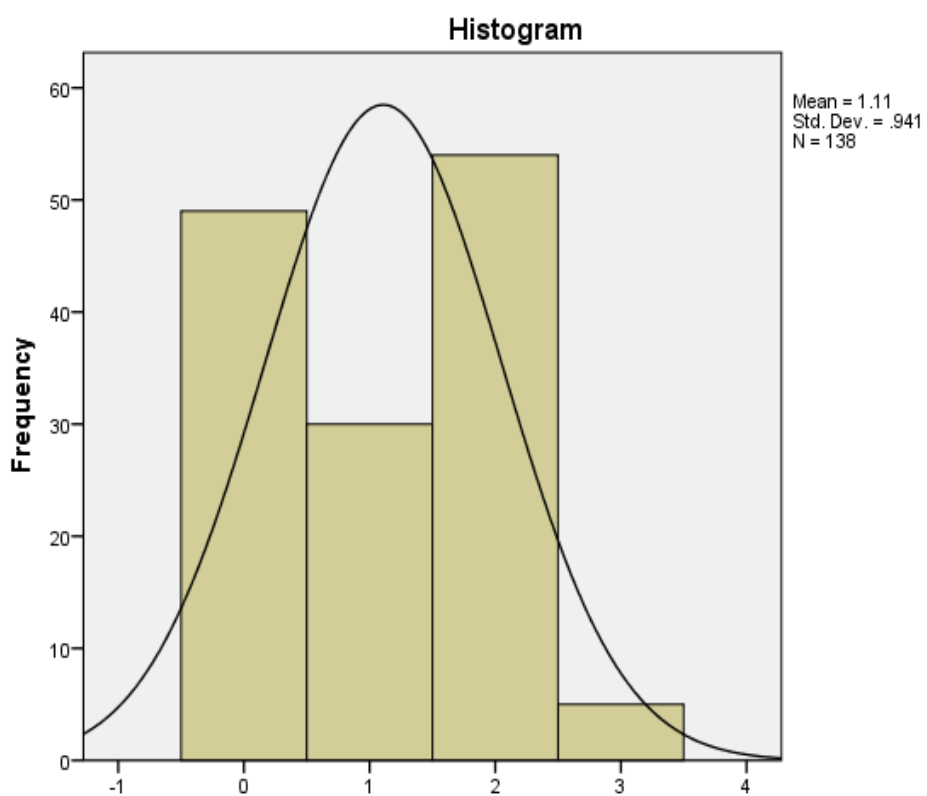
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.79: Приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.3:

Да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	49	35.5	35.5	35.5
1	30	21.7	21.7	57.2
Valid 2	54	39.1	39.1	96.4
3	5	3.6	3.6	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.59: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 5 из Упитника бр.3:

Да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника

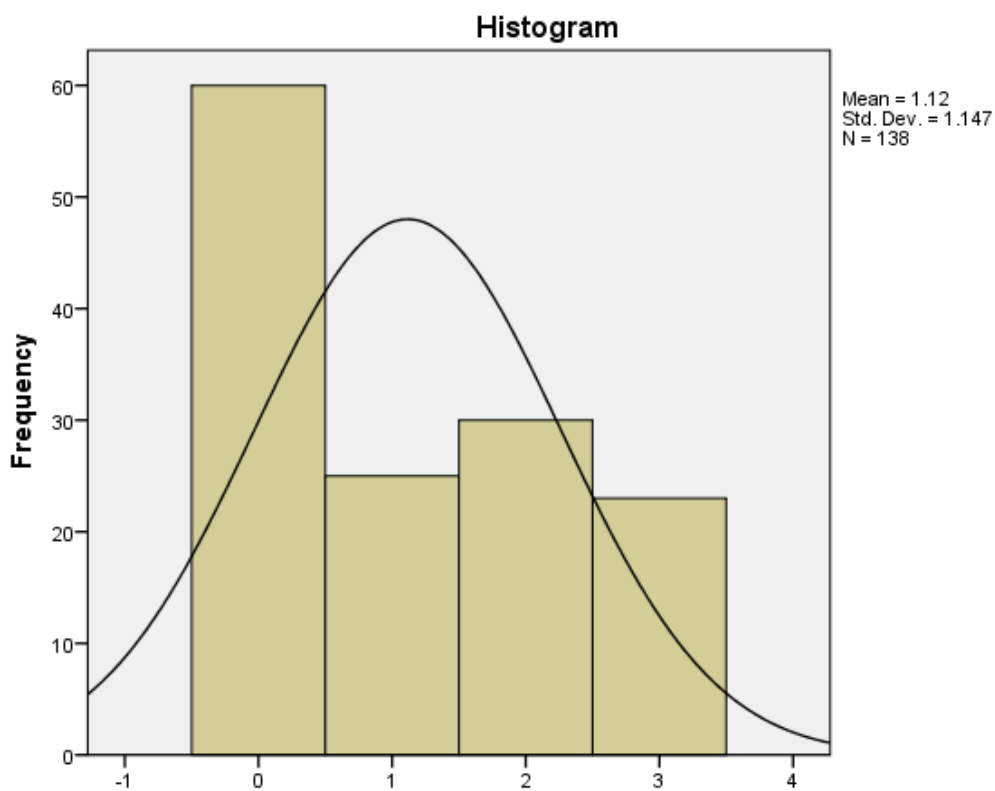
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.80: Приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.3:

Да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	60	43.5	43.5	43.5
1	25	18.1	18.1	61.6
Valid 2	30	21.7	21.7	83.3
3	23	16.7	16.7	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.60: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 6 из Упитника бр.3:

Да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад

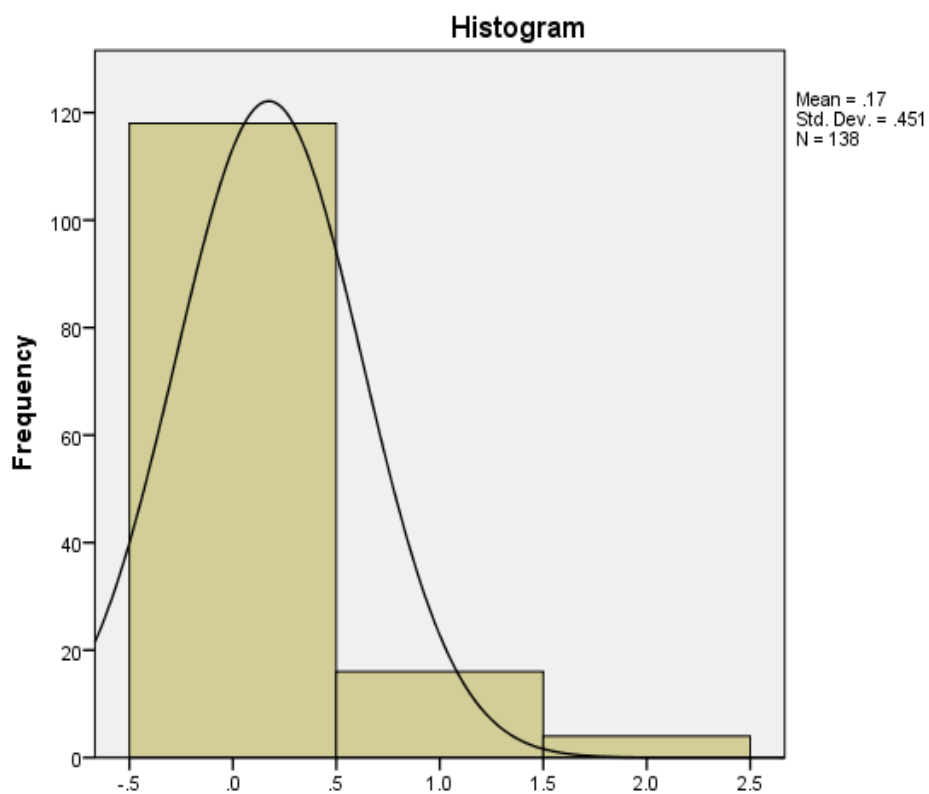
Извор: SPSS SOFTWARE

Табела бр.81: Приказ добијених резултата за питање 7 из Упитника бр.3:

Да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	118	85.5	85.5	85.5
1	16	11.6	11.6	97.1
2	4	2.9	2.9	100.0
Total	138	100.0	100.0	

Извор: SPSS SOFTWARE



Графикон бр.61: Хистограмски приказ добијених резултата за питање 7 из Упитника бр.3:

Да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

Извор: SPSS SOFTWARE

Да би се испитала адекватност читаве разматране популације, за даљу факторску анализу користи се χ^2 *test* разматране популације. χ^2 за целу популацију:

1: 681.878093
 2: 1
 3: 450
 4: .491732389
 5: .769396329

Односно:

χ^2 : : 681.878093
 P вероватноћа: 1
 df степени слободе: 450
 V: 0.491732389
 g: 0.769396329

Затим се приступило одређивању корелације између појединих одговора из разматраног Упитника бр.3.

Добијени корелациони коефицијенти, употребом SPSS softwera, између свих варијанси Упитника бр.3 табеларно су дати у *Табели бр.82*.

Табела бр.82: Коефицијенти корелације свих одговора на питања из Упитника бр.3, коришћењем SPSS softwera

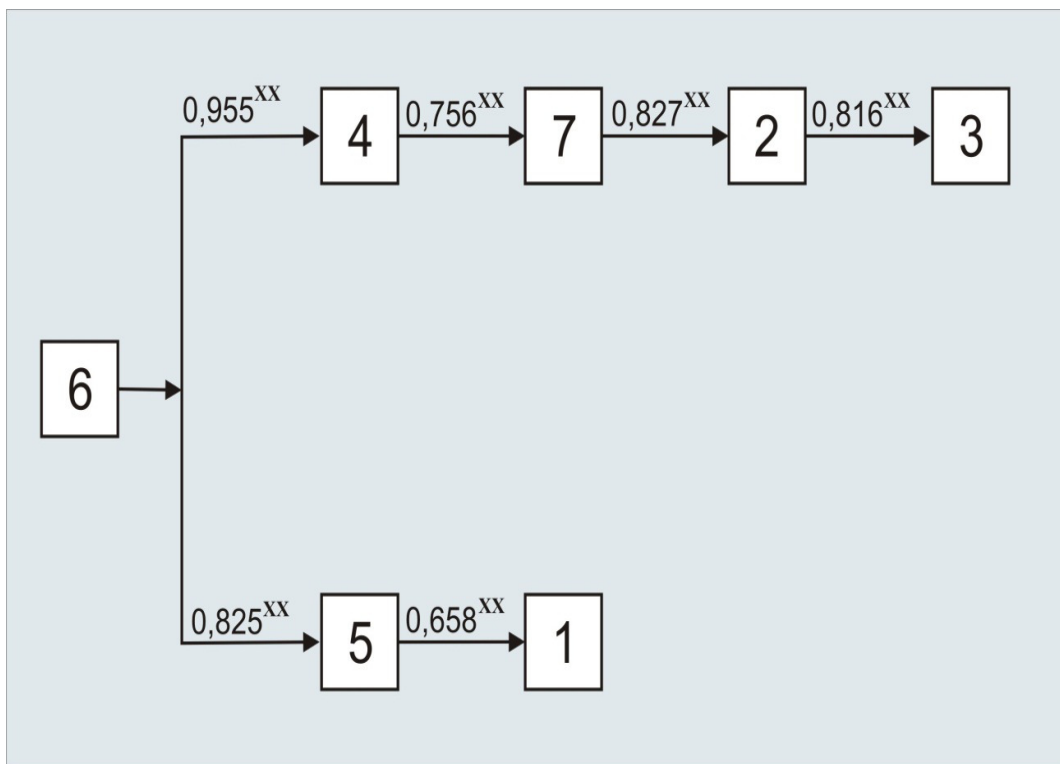
	VAR 0001	VAR 0002	VAR 0003	VAR 0004	VAR 0005	VAR 0006	VAR 0007
VAR 0001 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 138						
VAR 0002 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.182 .117 138	1 138					
VAR 0003 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.138 .234 138	.816(**) .000 138	1 1389				
VAR 0004 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.496(**) .000 138	.675(**) .000 138	.514(**) .000 138	1 138			
VAR 0005 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.658(**) .000 138	.460(**) .000 138	.421(**) .000 138	.851(**) .000 138	1 138		
VAR 0006 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.535(**) .000 138	.574(**) .000 138	.438(**) .000 138	.955(**) .000 138	.895(**) .000 138	1 138	
VAR 0007 Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.236(*) .040 138	.827(**) .000 138	.758(**) .000 138	.756(**) .000 138	.567(**) .000 138	.697(**) .000 138	1 138

Извор: SPSS SOFTWARE

И у овом случају, као и код претходно описаних резултата анкете, корелациони коефицијенти указују на јачину везе између постављених питања.

Поред јачине везе, корелациони коефицијенти су основа за даље испитивање хијерархије значаја појединих парова питања.

На основу вредности корелационих коефицијената одређујемо следећи модел међузависности питања, који је дат на Слици бр.24.



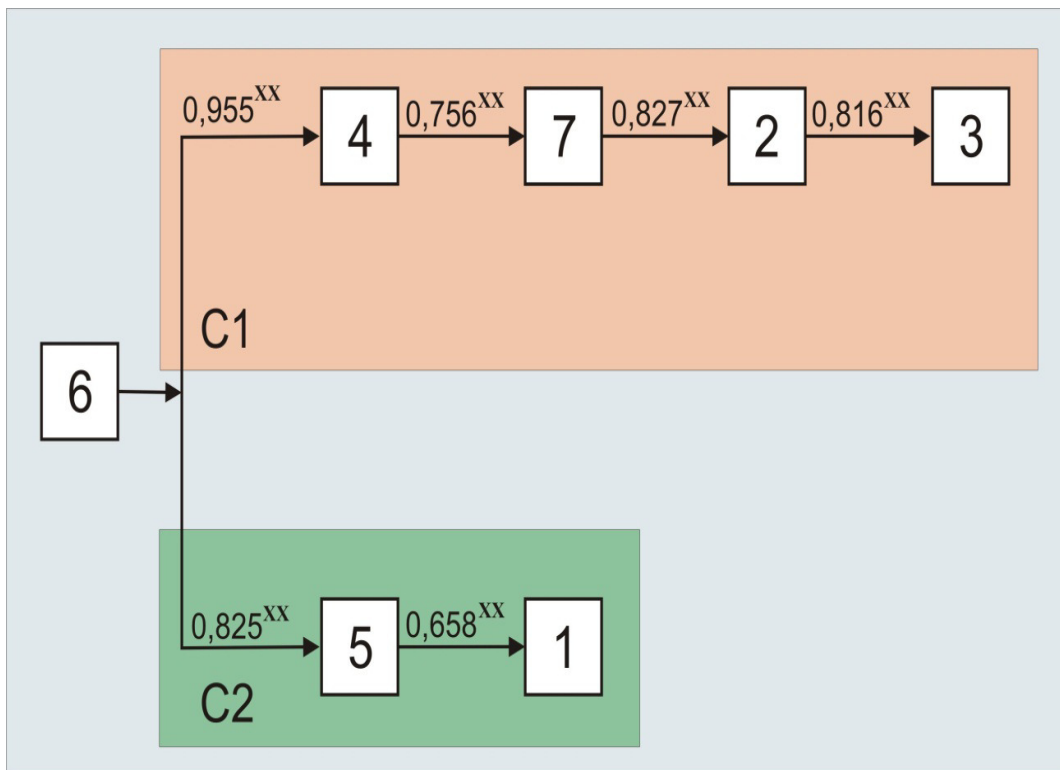
Слика бр.24: Полазни модел међузависности анкетних питања, на основу корелационих коефицијената из Табеле бр.82

Извор: SPSS SOFTWARE

Као и у претходном случају, модел приказан на *Слици бр.24* добијен је тако што су из табеле корелационих коефицијената издвојени они парови између којих је коефицијент највећи.

На самом моделу дате су вредности корелационих коефицијената између појединих питања при чему још увек нису узете у обзир хијерархије појединих питања.

Запажа се да су се одређена питања, као и у претходном случају, издвојила као засебне групације, односно формирани су **кластери** појединих група питања, на *Слици бр.25* означени као кластер **C1** и кластер **C2**.



Слика бр.25: Издвојене групе питања у виду кластера C1 и C2

Извор: SPSS SOFTWARE

На основу коефицијената корелације из Табеле бр.82, као и модела приказаних на Слици бр.24 и Слици бр.25, могу се формирати следеће везе мотивационих фактора, поређане према величини међусобног корелационог коефицијента, табеларно презентоване у Табели бр.83.

Табела бр.83: Мотивациони фактори према величини међусобног корелационог коефицијента

БР.	ПАР ПИТАЊА	МОТИВАЦИОНИ ФАКТОРИ
X1	6:4	увођење савремених технологија и модерних средстава за рад је позитивно повезано са побољшањем међуљудских односа
X2	6:5	увођење савреме технологије позитивно је повезано са потребом да организација показује више поштовања према резултатима рада радника
X3	5:4	организација показује више поштовања према резултатима радника је повезано са побољшањем међуљудских односа
X4	7:2	већа могућност учешћа у одлучивању је повезана са прављењем бољих социјалних програма
X5	2:3	прављење бољих програма социјалне заштите је везано са побољшањем програма социјалне заштите
X6	5:1	поштовање према резултатима рада радника је повезано са повећањем зараде.

Извор: SPSS SOFTWARE

Да би могао да се формира коначни модел разматране организације, потребно је за питања која имају најјачу корелацију, а приказана су у *Табели бр.83* кроз везе мотивационих фактора X1-X6 урадити анализу преко *Paired sample T testa*.

Табела бр.84: Анализа парова питања из Табеле бр.83 коришћењем Paired sample T testa

	Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Dev.	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 VAR00004 - VAR00006 (inv)	-.15385	.36314	.04112	-.23572	-.07197	-3.742	138	.000
Pair 2 VAR00005 - VAR00006 (inv)	.05128	.50703	.05741	-.06303	.16560	.893	138	.374
Pair 3 VAR00004 - VAR00005 (inv)	-.20513	.54317	.06150	-.32760	-.08266	-3.335	138	.001
Pair 4 VAR00002 - VAR00007 (inv)	-.08974	.28766	.03257	-.15460	-.02489	-2.755	138	.007
Pair 5 VAR00002 - VAR00003	.02564	.22646	.02564	-.02542	.07670	1.000	138	.320
Pair 6 VAR00001 - VAR00005 (inv)	1.55263	.71916	.08249	1.38830	1.71697	18.821	138	.000

Извор: SPSS SOFTWARE

И овде су од значаја колона T и колона Sig. Потребно је да вредност Sig. буде веће од 0.05 како неби било значајне разлике између питања која се тестирају у оквиру једног пара. Уколико је мање од 0.05 то значи да је прво питање у разматраном пару на знатно вишем хијерархијском нивоу у односу на друго питање.

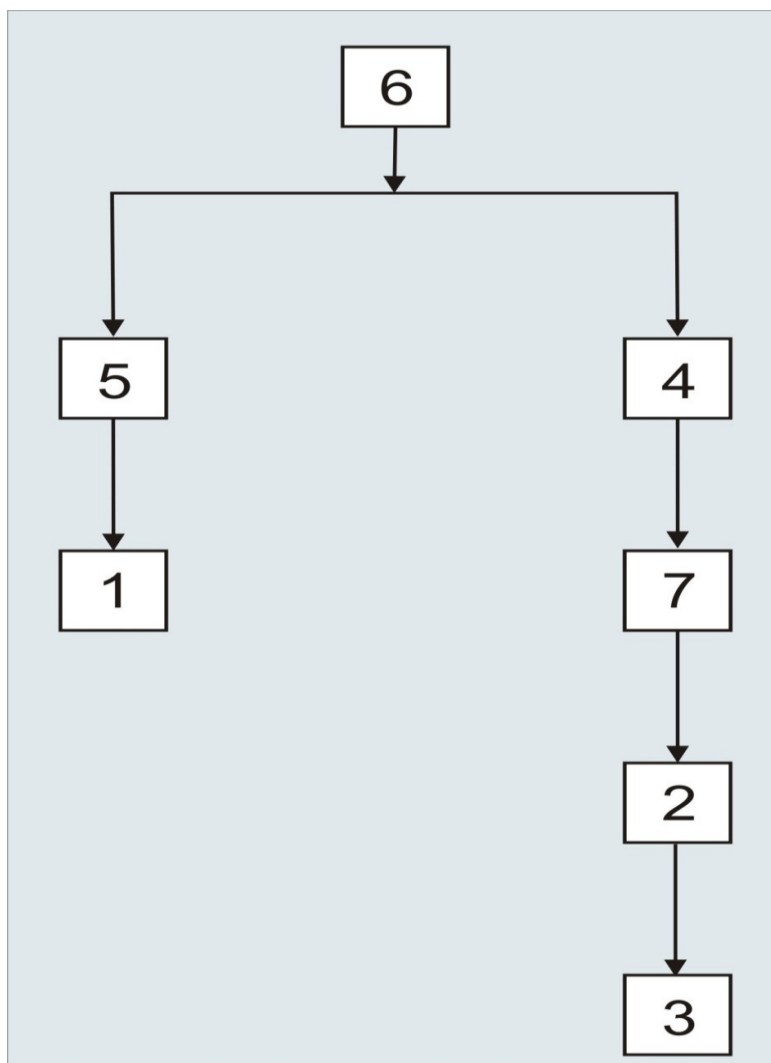
У табели се очигледно види да само парови 2-3 и 5-6 имају вредност већу од 0,05, што би значило да су питања 2 и 3, као и питања 5 и 6 на истом хијерархијском нивоу.

На основу постављених хипотеза из *Табеле бр.84*, као и *Сликом бр.25* представљених кластера, могу се направити следеће структурне везе у оквиру кластера C1 и C2:

C1: побољшање међуљудских односа → Већа могућност учешћа у одлучивању → прављење бољих програма социјалне заштите → побољшање програма социјалне заштите

C2: организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника → да се повећају зараде и праведније расподељује доходак.

На основу добијених резултата може се формирати коначни модел за разматрање колективног става организације по питањима датим у Упитнику бр.3, приказан на *Слици бр.26*.



- 1 - да се повећају зараде и праведније расподељује доходак
 2 - да се направе бољи програми социјалне заштите запослених
 3 - да се побољшају програми социјалне заштите запослених
 4 - да се побољшају међуљудски односи
 5 - да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника
 6 - да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад
 7 - да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању

*Слика бр.26: Коначан модел хијерархије питања из Упитника бр.3,
 добијен анализом одговора разматране популације*

Извор: SPSS SOFTWARE

На основу овог модела, као и анализом кластера С1 и С2 приказаних на *Слици бр.26*, уочава се да повећање зарада и праведнија расподела дохотка имају највећи утицај на осећај радника да организација показује више поштовања према резултатима њиховог рада. Ово је сасвим логична веза, јер се задовољство послодавца радом радника најбоље испољава кроз

висину зараде, али, исто тако, висина зараде код радника утиче на квалитет његовог рада. Жеља радника да организација показује више поштовања према резултатима њиховог рада је уско повезана (налази се на истом хијерархијском нивоу) са жељом да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад. Из јачине ове везе, као и нивоа на коме се налази, закључује се да су радницима, поред материјалне сатисфакције, кроз коју би, по њиховом мишљењу, организација показала више поштовања према њиховом раду, изузетно потребна савременија средства за рад.

Жеља радника за савременијом технологијом и модернијим средствима за рад је у директној вези са жељом радника да се побољшају међуљудски односи у организацији, што је такође у директној вези са жељом радника за активнијим учешћем у процесу доношења одлука. Из ових веза се може уочити жеља радника за унапређењем процеса рада, као и саме организације. Може се закључити да се радници, као активни учесници процеса производње, осећају запостављено по питањима везаним за сам производни процес. Како би се процес рада унапредио таква ситуација се мора променити, јер се радници налазе на самом извору проблема и могу пружити драгоцену помоћ у њиховом уочавању, као и у предлагању решења за њихово отклањање.

8.4. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА КОД 17 МСП ПРИКУПЉЕНИХ КОРИШЋЕЊЕМ УПИТНИКА О РАНГИРАЊУ МОТИВАЦИОНИХ ФАКТОРА

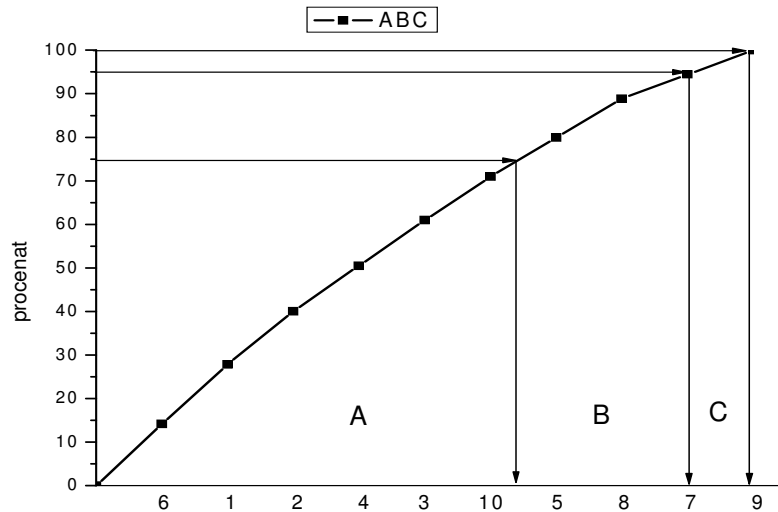
На основу резултата прикупљених коришћењем Упитника о рангирању мотивационих фактора, (Прилог бр. 5), који је за циљ имао рангирање фактора мотивације од стране радника, приступило се њиховој обради коришћењем АВС дијаграма.

Табела бр.85: Приказ резултата на основу података прикупљених Упитником о рангирању мотивационих фактора

АВС test			%	Rang	
организација посла	1	588	13.75439	9	
Тимски рад	2	518	12.11696	8	
баланс између посла и приватног живота	3	447	10.45614	6	
сигурност посла и напредак у каријери	4	448	10.47953	7	
Комуникација	5	383	8.959064	3	
Плата	6	604	14.12865	10	
укљученост у процес доношења одлука	7	239	5.590643	1	
обука и развој	8	382	8.935673	4	
Бенефиције	9	238	5.567251	2	
праведно награђивање и лични интегритет	10	428	10.0117	5	
		4275	100		

питања	Поређани по рангу			Група
	ранг	кумулативни проценат		
	0	0		
Плата	6	14.12865497		А
Организација посла	1	27.88304094		А
Тимски рад	2	40		А
Сигурност посла и напредак у каријери	4	50.47953216		А
Баланс између посла и приватног живота	3	60.93567251		А
Праведно награђивање и лични интегритет	10	70.94736842		А
Комуникација	5	79.90643275		В
Обука и развој	8	88.84210526		В
Укљученост у процес доношења одлука	7	94.43274854		В
Бенефиције	9	100		С

Извор: АВС TEST

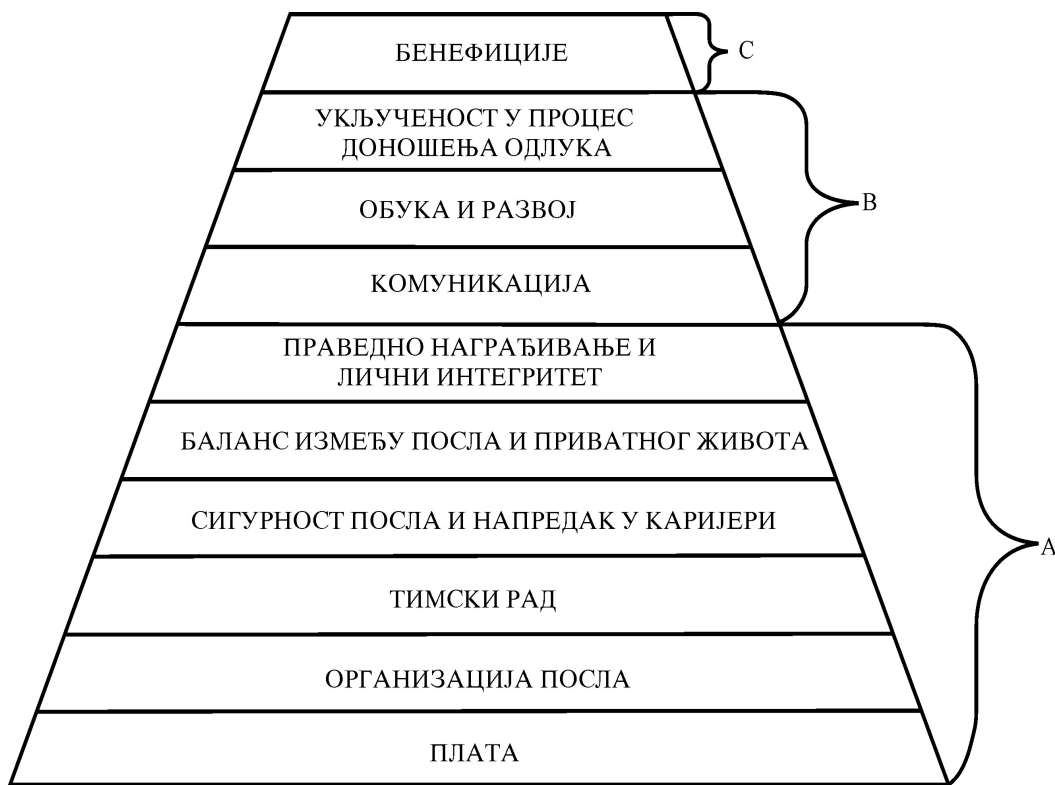


Слика бр.27: Резултати добијени коришћењем Упитника о рангирању мотивационих фактора

Извор: ABC TEST

Из ABC дијаграма (сл.бр.28) се јасно види који фактори су на испитанике имали највећи утицај. Питања која су се нашла у квадрату А имају највећи утицај на запослене, те им менаџмент треба посветити највећу пажњу. Питања из квадрата В су значајна, али се њима треба бавити када се већ исцрпу питања из квадрата А, или, уколико је немогуће задовољити све услове квадрата А, треба прибећи миксовању квадрата А и квадрата В, а циљу рационализације трошкова, док се квадратом С не треба посебно бавити на самом почетку, јер изискује велике трошкове и напор, а резулти су готово мизерни.

На основу резултата добијених анализом питања из Упитника о рангирању мотивационих фактора (Прилог бр.5) уз помоћ ABC дијаграма, приказаних у Табели бр.85 и Слици бр.27, а по узору на Масловљеву теорију хијерархије потреба (сл.бр.12), која је и била полазна основа при изради овог рада, формиран је следећи модел, приказан на Слици бр.28.



Слика бр.28: Пирамида значаја задовољства на основу резултата добијених коришћењем Упитника о рангирању мотивационих фактора

Извор: ABC TEST

На основу *Пирамиде значаја задовољства* (сл.бр.28) добијене на основу прикупљених одговора анкетираних популације и њиховом детаљном обрадом, могуће је извући јасне закључке о томе у ком смеру се активности менаџмента требају даље одвијати.

Наиме, оптимална комбинација материјалних и нематеријалних мотивационих фактора је свакако најбоља у мотивацији радника и то још једном потврђује нашу главну хипотезу, што је усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених у области текстилне индустрије већа, то је степен њихове мотивације већи .“

Табела бр. 86: χ^2 тест, Резултати анкете запослених подељених по старости на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Да ли су материјални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count

	Важни су ми материјални мотиватори			Тотал
	Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
20-30	36	3	2	41
31-40	60	4	2	66
41-50	23	0	0	23
50+	8	0	0	8
Total	127	7	4	138

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.650 ^a	6	.351
Likelihood Ratio	7.608	6	.171
N of Valid Cases	138		

a. 9 ћелија (75.0%) има очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је .23.

Извор: SPSS SOFTWARE

χ^2 - већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 8.650, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.263. Како је $0.351 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли. На основу χ^2 теста потврдили смо помоћну хипотезу - " *Што су запослени у предузећу млађи, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи.* " јер се чак 96 запослених од 20 - 40 година старости изјаснило да им је најбитнија материјална мотивација.

Табела бр. 87: χ^2 тест, Резултати анкете запослених подељених по дужини радног стажа на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Да ли су материјални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Важни су ми материјални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Дужина радног стажа	до 5 година	26	0	1	27
	6-15 година	76	4	5	85
	16-25 година	19	0	0	19
	26-35 година	6	0	1	7
Total		127	4	7	138

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.769 ^a	6	.081
Likelihood Ratio	11.620	6	.201
N of Valid Cases	138		

а. 9 ћелија (75.0%) има очекивани број мањи од 5. Минимални очекивани број је .19.

χ^2 - већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 12.769 дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.081. Како је $0.081 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли. На основу χ^2 теста потврдили смо помоћну хипотезу - " *Што су запослени у предузећу са краћим радним стажом, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи* " јер се чак 102 радника са радним стажом од 5 - 15 година изјаснило да им је најважнија материјална мотивација.

Табела бр. 88: χ^2 тест, Резултати анкете запослених подељених по квалификационој структури на питање бр.2 из Упитника бр. 4, Да ли су материјални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Важни су ми материјални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Коју квалификацију имате?	KB	12	0	0	12
	CCC	100	4	7	111
	BC	0	0	6	6
	BCC	1	0	8	9
Total		113	4	21	138

Hi kvadrat test (χ^2)

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.443 ^a	6	.117
Likelihood Ratio	12.796	6	.032
N of Valid Cases	138		

а. 10 ћелија (85.7%) има очекивани број мање од 5. Минимални очекивани број је .37

χ^2 - већи од 2 индицира добро накнадно фитовање полазних података моделом који ће се добити даљом факторском анализом. У нашој анализи χ^2 износи 19.443, дакле већи је од 2, а Asymp. Sig. (2-sided) је 0.117. Како је $0.117 > 0.05$. можемо прихватити хипотезу о независности варијабли. На основу χ^2 теста потврдили смо помоћну хипотезу - " *Што су запослени са нижим степеном стручне спреме, то је значај материјалних подстицаја у њиховој мотивацији већи.* " јер се чак 112 радника са KB и CCC изјаснило да су им битни материјални подстицаји.

Табела бр. 89: Резултати анкете запослених подељених по старости на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Да ли су нематеријални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count

		Најважнији су ми нематеријални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Старост	20-30	0	1	40	41
	31-40	2	3	61	66
	41-50	23	0	0	23
	50+	8	0	0	8
Total		33	4	101	138

Извор: SPSS SOFTWARE, Сопствена истраживања аутора

И ова помоћна хипотеза "што су запослени у предузећу старији, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи " је доказана. Дакле, што су радници старији њима су битнији нематеријални мотиватори попут тога да буду задовољнији колективом и системом обуке и усавршавања у предузећу. SPSS softverom смо утврдили да свих 31 радника старости од 41 - 50 + година мисли тако.

Табела бр. 90: Резултати анкете запослених подељених по квалификационој структури на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Да ли су нематеријални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Битни су ми нематеријални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Коју квалификацију имате?	КВ	0	1	11	12
	ССС	1	0	110	111
	ВС	6	0	0	6
	ВСС	9	0	0	9
Total		16	1	121	138

Извор: SPSS SOFTWARE

И ова помоћна хипотеза " *што су запослени са вишим степеном стручне спреме, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи.* " је доказана. Дакле, што су радници старији њима су битнији нематеријални мотиватори попут тога да буду задовољнији колективом и системом обуке и усавршавања у предузећу. SPSS softverom смо утврдили да свих 17 високо квалификованих радника мисли тако.

Табела бр. 91: Резултати анкете запослених подељених по дужини радног стажа на питање бр.3 из Упитника бр. 4, Да ли су нематеријални подстицаји важни за залагање радника на послу?

Count		Битни су ми нематеријални мотиватори			Тотал
		Слажем се	Неодлучан сам	Не слажем се	
Дужина радног стажа	до 5 година	0	1	26	27
	6-15 година	2	3	80	85
	16-25 година	19	0	0	19
	26-35 година	7	0	0	7
Total		28	4	106	138

Извор: SPSS SOFTWARE

И ова помоћна хипотеза " *Што су запослени у предузећу са дужим радним стажом, то је значај нематеријалних подстицаја у њиховој мотивацији већи*" је доказана. Дакле, што су радници са дужим радним стажом њима су битнији нематеријални мотиватори попут сигурности и очувања посла у предузећу. SPSS softverom смо утврдили да свих 26 радника са радним стажом од 16 -35 година мисли тако.

-

ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА

Циљ теоријског дела овог рада је био у стицању увида у којим су се правцима кретала, и крећу се, размишљања теоретичара у области мотивације генерално, мотивације за рад и залагања на послу.

Из њега се може закључити да у науци не постоје нека опште прихваћена становишта о природи и пореклу мотивације.

Све наведене теорије (било оне традиционалне или савремене) настале су у земљама које спадају у економски развијени део света, у којима владају јасно одређени, стабилни друштвено-економски и организациони услови.

У таквим условима, теоретичарима и истраживачима феномена мотивације радника унапред је обезбеђена нека врста контроле значајних варијабли, поготову оних које се односе на друштвени статус, вредновање рада, својине, организације посла, услова рада.

У условима у којима се налази наше друштво, процес транзиције и реструктурирања, сви ови, веома значајни утицаји на ефикасност и продуктивност радника подложни су готово непредвидивим променама.

Те промене тичу се преовладавајућег облика власништва, начина организовања привреде, степена развијености тржишног организовања привређивања. У тако динамичном амбијенту, логично је претпоставити да је и мотивација људи подложна променама који се једноставно боје за своју егзистенцију, јер је као и 80- тих година^{128, 129, 130, 131, 132} тако и сада отпуштање радника постало један од непромењивих трендова међу фирмама у свету.

Због свих горе наведених разлога, као и због специфичних циљева овог истраживања, у формулацији овог проблема, хипотетског оквира и варијабли истраживања, није се пратило нити једно теоријско објашњење мотивације у целини, мада је као полазна основа узета теорија хијерархије потреба Абрахама Маслова.

¹²⁸ Cascio W.F.(2002.) Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive* 16(3):80-91

¹²⁹ Fisher S.R. & White M.A.(2000.), Downsizing in learning organization: Are there hidden cost? *Academy of Management Review*, 25(1):224-251

¹³⁰ Landry J.T. (2004.) Downsizing in America: Reality, causes and consequences. *Harvard Business Review*, 82(2):39

¹³¹ Mckee-Ryan F.M. & Kinicki A.J.(2002.), Coping job loss: A life-facet perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17:1-29

¹³² Howard A. (2002.), The new organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization *Human Resource Management*, 41(3): 399-402

Узет је прагматичан став да се у утврђивању мотивационог статуса различитих мотива и конкретних мотивационих средстава користе доприноси различитих теоретичара, без обзира којој групи њихове теорије припадају.

Такође, и при анализи добијених резултата истраживања није се користила једна јединствена концепција.

Овом ставу доприноси и чињеница да емпиријске потврде теорија не дају примат нити једној од њих. Управо је из тог разлога у теоријском делу и дато више теорија, јер делови сваке од њих се могу употребити при формирању слике о мотивацији радника у нашим условима.

Основни циљ истраживања дефинисан је као стицање увида у хијерархијску структуру мотивације за рад запослених у процесу транзиције и испитивање спремности залагања на послу, као и који су то главни мотивациони фактори и оптимална комбинација материјалних и нематеријалних подстицаја која на прави начин мотивишу запослене различитог пола, старости, стручне спреме и радног стажа.

Резултати овог истраживања превасходно се односе на популацију радника 18 МСП у области текстилне индустрије и имају значај за сва мала и средња предузећа на територији Града Лесковца, јер представљају нови модел управљања заснован на мотивационој техници која подразумева оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја.

На основу резултата овог истраживања, полазећи од постављених циљева и користећи различите методолошке поступке, изведени су следећи закључци:

Обрадом резултата прикупљених применом Упитика бр.2, добијени су корелациони коефицијенти између одговора испитаника. На основу корелационих коефицијената (таб.бр.71) формиран је полазни модел међузависности одговора (сл.бр.21) на питања из Упитника бр.2. На основу јачине корелационих веза између парова питања дошло се до закључка да је (таб.бр.72, таб.бр.73):

- задовољство радника системом обуке и усавршавања позитивно је повезано са задовољством колективом;
- задовољство радника пажњом и бригом надређених позитивно је повезано са задовољством радника колективом;
- задовољство радника системом обуке и усавршавања позитивно је повезано са задовољством радника радним условима;
- задовољство радника могућношћу напредовања позитивно је повезано са задовољством радника системом обуке и усавршавања;

- задовољство радника послом који обављају позитивно је повезано са задовољством радним условима;
- задовољство радника могућношћу напредовања позитивно је повезано са задовољством радника балансом између посла и приватног живота;
- задовољство радника системом награђивања позитивно је повезано са задовољством радника балансом између посла и приватног живота;
- задовољство радника бенефицијама је позитивно повезано са задовољством радника пажњом и бригом надређених;
- задовољство радника пажњом и бригом надређених позитивно је повезано са задовољством радника организацијом посла;
- задовољство радника платом је позитивно повезано са задовољством радника организацијом посла.

Анализом полазног модела уочено је да су се груписали одређени одговори у виду кластера (сл.бр.22).

На основу кластера формираних међузависношћу корелационих коефицијената између питања може се закључити:

- задовољство радника колективом позитивно је повезано са задовољством обуком и усавршавањем, што је повезано са задовољством системом награђивања, те задовољством послом, задовољством могућношћу напредовања, задовољством радним условима и на крају позитивно је повезано са задовољством радника балансом између посла и приватног живота;
- задовољство радника пажњом и бригом надређених позитивно је повезано са задовољством организацијом посла, што је такође позитивно повезано са задовољством радника платом, као и са задовољством бенефицијама.

Анализом парова питања (таб.бр.73), а у сврхе одређивања да ли се нека питања налазе на истом хијерархијском нивоу, дошло се до закључка да су само питања *да ли сте задовољни послом који обављате* и *да ли сте задовољни радним условима* на истом хијерархијском нивоу.

На основу полазног модела међузависности одговора (сл.бр.21), анализом кластера (сл.бр.22), као и анализом корелационих веза између парова питања (таб.бр.73), формиран је коначан модел (сл.бр.23) хијерархије одговора, из кога се врло лако може закључити следеће:

Да би се код радника створио осећај задовољства и вере да организација брине о њему, радник преваходно мора бити задовољан системом награђивања који се у организацији примењује, како би се избегли осећаји потплаћености или преплаћености. Као

основни елемент у хијерархији фактора који утичу на мотивацију запошљених у разматраној компанији издваја се задовољство колективом. Задовољство колективом тј. послом, у овом контексту, може се посматрати као "укупно задовољство" запосленог организацијом у којој ради. Највећи утицај на задовољство колективом имају пажња и брига надређених као и задовољство системом обуке и усавршавања. Према моделу приказаном на слици бр.23, задовољство пажњом и бригом надређених у директној је функцији од задовољства бенефицијама као и задовољства организацијом посла. То је логично, јер организацију посла запосленог мора да планира надређени.

С' друге стране, бенефиције које запослени има резултат су критичког разматрања његовог учинка од стране надређеног (у већини случаја директно надређени предлаже који запослени треба да добије одређену бенефицију). Задовољство организацијом посла је у директној вези са задовољством платом. И ово је логична веза уколико се узме у обзир да је у здравој пословној средини плата директно зависна од учинка, а учинак је у директној вези од нивоа организације посла.

Задовољство системом обуке и усавршавања је у директној вези са задовољством радним условима и задовољством могућношћу напредовања. Радни услови су у тесној вези (на истом нивоу хијерархије) са задовољством послом који радници обављају. Према томе, уколико су радни услови на довољно високом нивоу, логично је да је и задовољство послом велико. Да би радни услови могли да остану на довољно високом нивоу, потребно је да ниво обучености запослених буде завидан. Такође, могућност напредовања је већа уколико запослени постигне виши ниво обучености и усавршавања.

Задовољство могућношћу напредовања је у функцији од задовољства балансом живота и посла а задовољство балансом је у вези са задовољством система награђивања. Логично, уколико неко напредује, животни стандард њега и његове породице биће виши. Опет, животни стандард је виши након напредовања, уколико је исправан систем награђивања у компанији.

Нарочито се треба водити рачуна да се не наруши баланс између посла и приватног живота, јер ће то аутоматски довести до негативне мотивације радника.

Задовољство условима рада, као и задовољство послом који радник обавља су нераздвојни, те с'тога и не треба помишљати на промоцију једног, а занемаривање другог питања, обзиром да се налазе на истом хијерархијском нивоу, и то на врло значајном месту.

Анализом резултата добијених коришћењем Упитника бр.3, дошло се до хијерархије корелационих веза подстицаја за рад. На основу корелационих коефицијената између свих питања (таб.бр.82), формиран је полазни модел хијерархије подстицаја за рад (сл.бр.24). На

полазном моделу хијерархије подстицаја за рад се уочава да су се поједина питања издвојила и формирала тзв. кластере (сл.бр.25).

На основу коефицијената корелације из *Табеле бр.82*, као и модела приказаних на *Слици бр.24* и *Слици бр.25*, могу се формирати следеће подхипотезе, поређане према величини међусобног корелационог коефицијента, табеларно презентоване у *Табели бр.83*:

- увођење савремених технологија и модерних средстава за рад је позитивно повезано са побољшањем међуљудских односа
- увођење савремених технологија позитивно је повезано са потребом да организација показује више поштовања према резултатима рада радника
- организација показује више поштовања према резултатима радника је повезано са побољшањем међуљудских односа
- већа могућност учешћа у одлучивању је повезана са прављењем бољих социјалних програма
- прављење бољих програма социјалне заштите је повезано са побољшањем програма социјалне заштите
- поштовање према резултатима рада радника је повезано са повећањем зараде

Употребом *Paired sample T теста* при тестирању јачине везе парова питања (таб.бр.84) дошло се до закључка да су само два пара питања на истим хијерархијским нивоима:

- жеља радника *да се направе бољи програми социјалне заштите* је на истом хијерархијском нивоу са жељом радника *да се побољшају програми социјалне заштите запослених*, а жеља радника *да организација показује више разумевања према резултатима рада својих радника* је на истом хијерархијском нивоу са жељом *да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад*. На основу полазног модела међузависности одговора (сл.бр.24), анализом кластера (сл.бр.25), као и анализом корелационих веза између парова питања (таб.бр.82), формиран је коначан модел (сл.бр.26) хијерархије одговора, из кога се врло лако може закључити следеће: Повећање зарада и праведнија расподела дохода имају највећи утицај на осећај радника да организација показује више поштовања према резултатима њиховог рада. Ово је сасвим логична веза, јер радници, поред жеље за већом зарадом, сматрају да се задовољство послодавца њиховим радом најбоље може испољити кроз висину зараде. Исто тако, висина зараде код радника утиче на квалитет његовог рада. Жеља радника да организација показује више поштовања према резултатима њиховог рада је уско повезана (налази се на истом хијерархијском нивоу) са жељом да се уведе савременија технологија и модерна средства за рад. Из јачине ове везе, као и нивоа на коме се налази, закључује се да су радницима, поред материјалне сатисфакције, кроз коју би, по њиховом

мишљењу, организација показала више поштовања према њиховом раду, изузетно потребна савременија средства за рад. Жеља радника за савременијом технологијом и модернијим средствима за рад је у директној вези са жељом радника да се побољшају међуљудски односи у организацији, што је такође у директној вези са жељом радника за активнијим учешћем у процесу доношења одлука. Из ових веза се може уочити жеља радника за унапређењем процеса рада, као и саме организације. Може се закључити да се радници, као активни учесници процеса производње, осећају запостављено по питањима везаним за сам производни процес. Како би се процес рада унапредио таква ситуација се мора променити, јер се радници налазе на самом извору проблема и могу пружити драгоцену помоћ у њиховом уочавању, као и у предлагању решења за њихово отклањање, што би довело до повећања продуктивности. Незадовољство радника постојећим програмима социјалне заштите, као и њихова жеља да се направе нови, бољи програми социјалне заштите, се налазе на истом хијерархијском нивоу, те се на програмима социјалне заштите мора озбиљно порадити, али тек пошто се реше проблеми који се налазе на вишем хијерархијском нивоу.

На основу резултата добијених анализом питања из Упитника о рангирању (*Прилог бр. 5*) уз помоћ АВС дијаграма, приказаних у *Табели бр.85* и *Слици бр.27*, а по узору на Масловљеву теорију хијерархије потреба (сл.бр.12), која је и била полазна основа при изради овог рада, формиран је следећи модел, приказан на *Слици бр.28*.

На основу *Пирамиде потреба* (сл.бр.38) могуће је извући следеће закључке:

- треба поштовати редослед задовољавања потреба,
- морају се прво задовољити потребе ближе основи, па тек онда прећи на виши ниво
- како су у овом случају потребе сврстане у три сегмента (сегмент А, сегмент В и сегмент С на сл.бр.38) прво се требају задовољити потребе сегмента А, затим сегмента В, и тек на крају сегмента С.
- уколико је неизводљиво адекватно задовољити све потребе сегмента А, обзиром да их има шест, може се прступити миксовању са сегментом В, и тако постићи смањење трошкова уз повећање продуктивности
- и ако се врло често истичу као изузетно важан фактор задовољства радника, бенефиције су, по овом истраживању, на пирамиди потреба заузеле последње место, те нема потребе ангажовати средства и ресурсе у те сврхе, или бар не све док постоји макар и једна незадовољена потреба у оквиру сегмента А и сегмента В, а чије задовољење није претерано захтевно. Уз помоћ СПСС софтвера успели смо да докажемо главну и све остале помоћне хипотезе како на примеру компаније "Бимтекс" (Табеле бр. 45-51) тако и код осталих 17 МСП текстилне индустрије (Табеле бр. 85 -91).

ЗАКЉУЧАК

Тема докторске дисертације је комплексна, док су истраживачка поља мултидисциплинарна. Дисциплинарно одређење предмета истраживања припада интердисциплинарном научном пољу које обухвата друштвено хуманистичке науке-шира област. Ужа научна област је област менаџмента и научна дисциплина управљање људским ресурсима са посебним акцентом на мотивацију и главне мотивационе факторе. Тема дисертације је актуелна јер обухвата период транзиције и приступања ЕУ у коме се наше друштво и држава тренутно налази, а из разлога што последњих година значај мотивације запослених у МСП добија све више на значају јер сектор МСП у Републици Србији у укупном броју предузећа учествује са 99,8% и у њему ради између 900.000 - 950.000 људи¹³³, а текстилна индустрија поново постаје једна од водећих грана развоја Града Лесковца. У Европској Унији, МСП учествују са две трећине радних места у приватном сектору¹³⁴. МСП предузећа у транзиционим и земљама у развоју имају значајну улогу у националним економијама које се боре са проблемима велике незапослености и неравномерног регионалног развоја.¹³⁵ МСП су значајна и из перспективе локалних финансијских институција, нарочито у транзиционим и земљама у развоју, из разлога што представљају потенцијални изразито профитабилно тржиште.¹³⁶ Њихов значај огледа се у повећању дохотка и креирању нових радних места, као и подстицању иновативности и развоја нових технологија, чиме директно утичу на повећање инвестиција и агрегатне тражње.¹³⁷ Када је привреда у рецесији проблеми МСП, међу којима се посебно истиче недостатак потребног капитала, се додатно продубљују а појављују се и нови и то пре свега у домену тражње за производима и услугама.¹³⁸ Мала и средња предузећа су извор стварања прихода и оплодне капитала као и најзначајнији сегмент запошљавања радника у Европској унији.¹³⁹

¹³³ Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2009. годину, Министарство економије и регионалног развоја, Београд, 2009, стр. 18 - 19

¹³⁴ Study on the SME's impact on the EU labour market, European Commission, 2012.

¹³⁵ Авлијаш Р., "Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд 2008., стр. 3

¹³⁶ Група аутора, Promoting Small and Medium Enterprises for Sustainable Development, Corporate SNV - World Business Council for Sustainable Development, 2007, стр. 2.

¹³⁷ Д. Ерић, И. Бераха, С. Ђуричин, Н. Кеџман, Б. Јакишић, "Финансирање МСП предузећа у Србији", ПКС, Институт Економских наука 2012. године

¹³⁸ Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD, The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship, Financing and Policy Responses, 2009, стр. 6.

¹³⁹ Edit Lukacs, The economic role of SMEs in world economy especially in Europe, Institute of business sciences, University of Miskolc, 2005.

У теоријском делу дисертације дефинисан је сам појам менаџмента и објашњене су класичне и савремене теорије менаџмента. Такође, посебан аспект је стављен на објашњење појма мотивације. Проучена је хијерархија чинилаца мотивације за рад, организациони и лични фактори задовољства послом, као и материјални мотиватори као чиниоци мотивације за рад као и нематеријални мотиватори. Доказано је свих шест помоћних, а након тога и главна хипотеза. При истраживању је коришћено више упитника где је спроведена анонимна анкета код радника који су рангирани важност сваког од питања, а добијени одговори су постали зависне варијабле тестиране у SPSS софтверу, са независном варијаблом као што је пол радника, године старости, дужина радног стажа, степен образовања запослених. На основу математичко - статистичких метода доказане су помоћне хипотезе којима је утврђено да запослени који су старији, са дужим радним стажом и вишим степеном образовања већи значај придају нематеријалним подстицајима који имају већи значај у њиховој мотивацији, док радници који су млађи, са краћим радним стажом и нижим степеном образовања већи значај придају материјалним подстицајима који имају већи значај у њиховој мотивацији. Доказивањем помоћних, доказана је и главна хипотеза дисертације, која се ослања на тврдњу да *„што је усклађеност између материјалне и нематеријалне мотивације и карактеристика запослених у области текстилне индустрије већа, то је степен њихове мотивације већи .“* Анализом одговора запослених на анкетна питања из више Упитника дошло се до сазнања да је запосленима у текстилној индустрији, најважнија оптимална комбинација материјалних и нематеријалних подстицаја и да има највећи значај за њихову мотивацију, што је презентовано ABC дијаграмом који је такође потврдио главну хипотезу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аранђеловић З., Симуновић М., *Утицај светске кризе на стање појединих региона*, Економске теме, Вол.47, Ниш 2009. стр. 127-134
2. Аранђеловић З., Национална економија, Економски факултет Ниш, 2004. стр. 96 - 97
3. Атомисти(1950.), Леукип и Демокрит
4. Аристотел, "Никоманова етика"
5. Andrews C., Lair C., Landry B. (2005.). *The labor process in software startups: Production on a virtual assembly line?* In R. Barrett(Ed.), *Management, Labour Process and Software Development*, (pp.45-75). London: Routledge.
6. Алер, Упитник - мишљење привредног сектора. Лесковац, фебруар 2015.
7. Alderfer C. "*Existence, Relatedness and Growth*", Free Press, New York, (1972.).
8. Adams, S., (1965.), *Inequity in Social Exchange u L. Berkowitz (ed.), Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2 New York: Academic Press: 267-299;
9. Arnold J. Cooper C.L., Robertson I. (1995.), *Approaches to Work Motivation in: Work Psychology. Understanding Human Behaviour*, London, Pitman Publishing
10. Авлијаш Р., "Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд 2008., стр. 3
11. Brown J.A.C. (1954.), *The Social Psychology*, Baltimor
12. Brooke Jr., P.P., Russell D.W. & Price J.(1988.), *Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment*. *Journal of Applied Psychology*. 7(2):139-145
13. Carmines, E.G., & McIver, J.P.(1981.), *Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structures*. In: G.W.Bronstedt, & E.F. Borgatta(Eds.), *Social measurement: current issues*. Beverly Hills, CA:Sage
14. Cribbin J.J.(1972.), *Effective managerial leadership*. New York: American Management Ass.Inc
15. Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD, *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship, Financing and Policy Responses*, 2009, стр. 6.
16. Cascio W.F.(2002.) *Strategies for responsible restructuring*. *Academy of Management Executive* 16(3):80-91
17. Draker F.P., Introduction in „*The leader of the Future*“, ed:by Henegbein F. Et al., Josse- Buss Publishers, San Francisco, 1996.
18. Dessler, Gary, *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2007., стр. 2

19. Du Brin J.A., "Leadership, Reserch, Findings, Practice and Skills", Houghton Mifflin Company, Boston 1995
20. Д. Ерић, И. Бераха, С. Ђуричин, Н. Кеџман, Б. Јакишић, "Финансирање МСП предузећа у Србији", ПКС, Институт Економских наука 2012. године
21. Edit Lukacs, The economic role of SMEs in world economy especially in Europe, Institute of business sciences, University of Miskolc, 2005.
22. Fisher S.R. & White M.A.(2000.), Downsizing in learning organization: Are there hidden cost? *Academy of Management Review*, 25(1):224-251
23. Freud S. (1969.). *Нова предавања за увид у психоанализу*, Београд
24. Fromm E. (1941.). *Escape from Freedom*, New York
25. Frederick Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, (1959.), *The Motivation to Work*, New York
26. Fiedler, E.F., The Contingency Model – New Directions for Leadership Utilization, *Journal of Contemporary Business*, Autumn, 1974.
27. F. Luthans, 1989. *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill
28. Gardner G. Argyle M., Coffi F. (1968.), Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labor Turnover, *Human Relations*, 11,1
29. Gordon W. Allport, The functional autonomy of motives, *American Journal of Psychology*, 1937.
30. Grinberg, Baron (1998.), *Понашање људи у организацијама*, Београд: Желнид
31. Група аутора, Promoting Small and Medium Enterprises for Sustainable Development, Corporate SNV - World Business Council for Sustainable Development, 2007, стр. 2.
32. Howard A. (2002.), The new organizational reality: Downsizing, restructuring and revitalization *Human Resource Management*, 41(3): 399-402
33. House R., Mitchell, T., *Path-Goal Theory of Leadership*, *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974.
34. Handy, Ch., *The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders*, 1996.
35. Hersey, P., Blanchard, K., *Management od Organizotonal Behavior: Utilizing Human Resorces*, Prentice Hall 1989.
36. Happock R. (1935.), *Job satisfaction*. New York: Harper & Brother
37. Hoetler J.W. (1983.), *The analysis of covariance structures: goodness of fit indices. Social Methods and Research*, 11(1):325-344
38. Harrison-Walker, L.J.,(2001.), *The measurement of a market orientation and its impact on business performance*, *Journal of Quality Management*, 6(2001):139-172
39. Hacman R, Lawler E., Porter L, (1977.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, New York: McGraw Hill.

40. Ivancevich J. Konopaske R. Matteson M. (2005), «*Organizational Behavior and Management*», Boston: McGraw Hill Irwin, стр.137.
41. извор: Сопствена истраживања аутора, SPSS software IBM statistic 20,
42. извор: Сопствена истраживања аутора, MLAB software
- 43.извор:www.ekapija.com/website/sr/company/photoArticle.php?id=612738&path=tekstil14/6/16
44. Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2009. годину, Министарство економије и регионалног развоја, Београд, 2009, стр. 18 - 19
45. Jack S.L. (2005.). *The role, use and activation of strong and weak ties: A qualitative analysis.* Journal of Management Studies, 42, 1233-1259 (страна 457)
46. Јушић Б. (1971.) *Да ли радимо због новца*, Психологија, Београд
47. Javidan N., "Leadin a High-Commitment High-Performance Organization", Long Range Planning, 1, 1991
48. King S.W., Solomon G.T., Fernald L.W. (2001.). Issues in growing a family business: A *strategic human resource model.* Journal of Small Business Management, 39, 3-13
49. Landry J.T. (2004.) Downsizing in America: Reality, causes and consequences. Harvard Business Review, 82(2):39
50. Luthans F. (2005), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill
51. Лончаревић Р.: *Менаџмент*, Цицero-принт, Београд, 2007.
52. Luthans F. (1989), *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill
53. Latham, G.P., Locke, E.A., (1979.) "Goal setting: A motivational technique that works", *Organizational Dynamics*, Vol. 8(2): 68-80
54. Mckee-Ryan F.M. & Kinicki A.J.(2002.), Coping job loss: A life-facet perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17:1-29
55. McClelland, D., (1966.) *That Urge to Achieve*, Think Magazine
56. Михајловић Д, Трандафиловић И., Виденовић М., Менаџмент, маркетинг концепти и интелектуални капитал, *Маркетинг 2009.*, вол.40 стр. 45-49
67. Михајловић Д., *Лексикон појмова о менаџменту*, Факултет за менаџмент Зајечар, 2008. стр.137
58. Михајловић Д., Милетић Д., Плавшић А., "Неопходност увођења стратегијских промена у савременим условима пословања", Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Кладово 2010. стр. 162
59. Михајловић Д., Живковић С., "Супериорна конкурентност предузећа кроз процес стратегије развоја", Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Кладово 2010.стр. 692

60. Момчило Милосављевић, *Лидерство у предузећима*, Чигоја Београд 1999., стр.10
61. М. Петковић, М. Јовановић, *Организационо понашање-нови концепт вођења предузећа*, четврто издање, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд 2002.
62. М. Милутиновић, „*Менаџмент људских ресурса*“, Свен, Ниш 2010.
63. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, str. 45-57, Penguin Books, 1987.
64. Maslow АН. *Motivation and Responsibility*, Harper-and Row, New York. 1954.
65. Maslow А, (1943.), *A Theory of Human Motivation*, Psychological review, 50
66. Машић, Бранислав, *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009. год, стр. 279
67. Можина С., *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 1998.
68. Миловановић С, *Организациона култура и вођство у предузећу*, магистарски рад, Економски факултет Београд, 1993.
69. М. Rokeach, *The Nature of Human Values*, 1973.
70. Mercer - human resource consulting, (2005.), *What's workingtm*
71. Merch G.G., Simon H.E. (1972.), *Теорија о организацијама*, Београд
72. Mckinley W., Sanchez C.M. & Schick A.G. (1995.). *Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning*. Academy of Management Executive, 9(3): 32-44)
73. Nanus B., „*Visionary Leadership*“, Josse-Buss Publishers, San Francisco 1992.
74. Porter L. , Streers R. (1975.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill
75. Перко-Шћепановић, (1975.), *Теорија организације*, Загреб
76. Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
77. Rauch A., Freese M., Utsch A., (2005.) *Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale business: A causal analysis*. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 29, 681-698 (страница 459).
78. Robbins S. (1991.), „*Organizational Behavior*“, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc
79. Robbins S. & M. Coulter, *Management*, eight edition (2004).
80. Right L.P., „*Managerial Leadership*, Routlage, London 1996.
81. Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005.), *Organizational Behavior*, NY: John Wiley&Sons
82. Стојановић С. (2001.), *Утицај мотивације за безбедан рад на мотивацију за залагање на послу*, Ниш
83. Seal F.E. & Knight P.A.(1988.), *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Pacific Grove of California: Brooks/Cole
84. Study on the SME's impact on the EU labour market, European Commission, 2012.
85. Trevelyan „*The Boundary of Leadership: Getting It Right and Having It All*“ *Business Strategy Review* 1, 1998

86. Weiss D.J., Davids R.V., England G.W. & Lofquist L.H.(1967.) *Manual for Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center
87. Wroom, V.H., Yetton, P.V., *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973
88. Wroom V. (1964.), *Work and Motivation*, Wiley
89. W.Benis, „On becoming a Leader“, New York, 1989., „The Truth about Management“, Преглед бр. 257/1992
90. Yunkl G, „*Leadership in Organizations*“, fourth edition, Prentice-Hall, Upper Saddle Rivers N.J.1998.
91. Yunkl G, „*Leadership in Organizations*“, third edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J.1994.
92. Yunkl G., „*Effective Leadership Behavior: A New Taxonomy and Model, Proceedings „Managing in a Global Economy*“, Dublin 1997.
93. Жикић С., Мариновић А., Грандафиловић И., Промоција стратегије менаџмента конфликта у условима савременог пословања, Мегатренд ревија Вол.9 (1), 2012. стр.211

ПРИЛОГ 1 - АНКЕТНИ УПИТНИК БР. 1

Поштовани/а,

Учествоваћете у анкети о испитивању ставова запослених о важности материјалних и нематеријалних подстицаја и њиховог значаја на мотивацију у Вашој радној организацији. Анкета је анонимна и употребиће се искључиво у научно - истраживачке сврхе. Молимо Вас да на понуђена питања одговорите крајње искрено и по датом редоследу.

УПИТНИК 1

Молимо Вас да дате неке опште податке о себи (одговараћете заокруживањем слова испред тачног одговора који сте изабрали).

1. **ПОЛ:** а) женски б) мушки

2. **СТАРОСТ:** а) 20-30 година б) 30-40 година
ц) 40-50 година д) преко 50 година

3. **ДУЖИНА РАДНОГ СТАЖА**

- а) до 5 година
- б) 5-15 година
- ц) 15-25 година
- д) 25-35 година
- е) преко 35 година

4. **КОЈУ КВАЛИФИКАЦИЈУ ИМАТЕ?**

- а) НКВ б) КВ ц) ВКВ
- д) ССС е) ВС ф) ВСС

5. **ВАШЕ РАДНО МЕСТО ЈЕ:**

- а) извршилачко
- б) у администрацији
- ц) руководеће

6. **ДА ЛИ ИМАТЕ НЕКИ ДОДАТНИ ИЗВОР ПРИХОДА (обрађујете имање, радите занатске радове и др)?**

- а) да б) не

ХВАЛА!

ПРИЛОГ 2 - АНКЕТНИ УПИТНИК БР.2

Поштовани/а,

Учествоваћете у анкети о испитивању ставова запослених о важности материјалних и нематеријалних подстицаја и њиховог значаја на мотивацију у Вашој радној организацији. Анкета је анонимна и употребиће се искључиво у научно - истраживачке сврхе. Молимо Вас да на понуђена питања одговорите крајње искрено и по датом редоследу.

УПИТНИК 2

Рангирајте следеће одговоре по значају за Вас, уписивањем слова које се налази испред одговора који је за Вас одговарајући:

- а) у потпуности сам задовољан/на;
- б) делимично сам задовољан/на;
- ц) неутралан/на;
- д) делимично незадовољан/на;
- е) у потпуности сам незадовољан/на;

Да ли сте задовољни својом платом ?	
Да ли сте задовољни бенефицијама ?	
Да ли сте задовољни пажњом и бригом надређених ?	
Да ли сте задовољни послом који обављате ?	
Да ли сте задовољни могућношћу за напредовање ?	
Да ли сте задовољни системом награђивања ?	
Да ли сте задовољни системом обуке и усавршавања ?	
Да ли сте задовољни балансом између живота и посла ?	
Да ли сте задовољни колективом ?	
Да ли сте задовољни организацијом посла ?	
Да ли сте задовољни радним условима ?	

ХВАЛА!

ПРИЛОГ 3 - АНКЕТНИ УПИТНИК БР.3

Поштовани/а,

Учествоваћете у анкети о испитивању ставова запослених о важности материјалних и нематеријалних подстицаја и њиховог значаја на мотивацију у Вашој радној организацији. Анкета је анонимна и употребиће се искључиво у научно - истраживачке сврхе. Молимо Вас да на понуђена питања одговорите крајње искрено и по датом редоследу.

УПИТНИК 3

По вашем мишљењу, која су од наведених три најважнија подстицаја за рад?

**Рангирајте ТРИ следећа одговора по значају за Вас,
и то тако да одговор који има највећи значај за Вас добије Т Р И поена,
а одговор са најмањим значајем Ј Е Д А Н поен**

Да се повећају зараде и праведније расподељује доходак	
Да се направе бољи програми социјалне заштите запослених	
Да се побољшају програми социјалне заштите запослених	
Да се побољшају међуљудски односи	
Да организација показује више поштовања према резултатима рада својих радника	
Да се уведу савременија технологија и модерна средства за рад	
Да се радницима дају веће могућности за учешће у одлучивању	

ХВАЛА!

ПРИЛОГ 4 - АНКЕТНИ УПИТНИК БР.4

Поштовани/а,

Учествоваћете у анкети о испитивању ставова запослених о важности материјалних и нематеријалних подстицаја и њиховог значаја на мотивацију у Вашој радној организацији. Анкета је анонимна и употребиће се искључиво у научно - истраживачке сврхе. Молимо Вас да на понуђена питања одговорите крајње искрено и по датом редоследу.

УПИТНИК 4

1. Оптимална комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја је најбоља за залагање радника на послу? :

ОДГОВОРИ	
СЛАЖЕМ СЕ	<input checked="" type="checkbox"/>
НЕ СЛАЖЕМ СЕ	<input checked="" type="checkbox"/>
НЕОДЛУЧАН САМ	<input checked="" type="checkbox"/>

2. Материјални подстицаји су ми важни за залагање на послу? :

ОДГОВОРИ	
СЛАЖЕМ СЕ	<input checked="" type="checkbox"/>
НЕ СЛАЖЕМ СЕ	<input checked="" type="checkbox"/>
НЕОДЛУЧАН САМ	<input checked="" type="checkbox"/>

3. Нематеријални подстицаји су ми важни за залагање на послу? :

ОДГОВОРИ	
СЛАЖЕМ СЕ	<input checked="" type="checkbox"/>
НЕ СЛАЖЕМ СЕ	<input checked="" type="checkbox"/>
НЕОДЛУЧАН САМ	<input checked="" type="checkbox"/>

ХВАЛА!

ПРИЛОГ 5 - АНКЕТНИ УПИТНИК О РАНГИРАЊУ МОТИВАЦИОНИХ ФАКТОРА

Поштовани/а,

Учествоваћете у анкети о испитивању ставова запослених о важности материјалних и нематеријалних подстицаја и њиховог значаја на мотивацију у Вашој радној организацији. Анкета је анонимна и употребиће се искључиво у научно - истраживачке сврхе. Молимо Вас да на понуђена питања одговорите крајње искрено и по датом редоследу.

УПИТНИК

Рангирајте десет следећих одговора по значају за Вас,
и то тако да одговор који има највећи значај за Вас добије Д Е С Е Т поена,
а одговор са најмањим значајем Ј Е Д А Н поен.

ПОЕНИ СЕ НЕ СМЕЈУ ПОНАВЉАТИ

VAR.01: ОРГАНИЗАЦИЈА ПОСЛА	
VAR.02: ТИМСКИ РАД	
VAR.03: БАЛАНС ИЗМЕЂУ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА	
VAR.04: СИГУРНОСТ ПОСЛА И НАПРЕДАК У КАРИЈЕРИ	
VAR.05: КОМУНИКАЦИЈА	
VAR.06: ПЛАТА	
VAR.07: УКЉУЧЕНОСТ У ПРОЦЕС ДОНОШЕЊА ОДЛУКА	
VAR.08: ОБУКА И РАЗВОЈ	
VAR.09: БЕНЕФИЦИЈЕ	
VAR.10: ПРАВЕДНО НАГРАЂИВАЊЕ И ЛИЧНИ ИНТЕГРИТЕТ	

ХВАЛА!